

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Publico

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Cuadro de Mando integral en empresa metalúrgica: MAN-SER
S.R.L”**

Autor: Rojas, Adriana Fernanda

Legajo: VCPB27387

DNI: 35923279

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2020

Resumen

El presente trabajo plantea el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L. como una herramienta de gestión para el control interno de la empresa con el objeto de aumentar su rentabilidad.

Se analizó la situación macro y micro de la empresa para conocer su situación actual y así, comprender cuáles son los inconvenientes que debe enfrentar y potenciar sus ventajas.

Se elaboró un mapa estratégico indicando sus objetivos estratégicos que permitan lograr el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. A posterior se establecieron los indicadores establecidos para dichos objetivos y sus valores metas. Por último, se elaboró el Cuadro de Mando Integral, con los indicadores correspondientes, de acuerdo a las 4 perspectivas dejando entrever la semaforización con el fin de aplicar las acciones correctivas necesarias cuando se verifiquen valores que se alejen del nivel óptimo establecido.

Una vez finalizada su implantación, se debe asegurar su continuidad ya que esto trae aparejado mejor rentabilidad, aumento de la satisfacción y fidelidad de los clientes, captación de nuevos mercados y además logra un mejor clima laboral.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión, indicadores, mapa estratégico, valores metas.

Abstract

This work proposes the design and implementation of a Balanced Scorecard for the metallurgical company MAN-SER S.R.L. as a management tool for the internal control of the company in order to increase its profitability.

The macro and micro situation of the company was analyzed to know its current situation and thus, understand what are the inconveniences that it must face and enhance its advantages.

A strategic map was prepared indicating its strategic objectives that allow achieving the fulfillment of the mission and vision of the company. Subsequently, the indicators established for said objectives and their target values were established. Finally, the Balanced Scorecard was prepared, with the corresponding indicators, according to the 4 perspectives, allowing the traffic light to be glimpsed in order to apply the necessary corrective actions when values that deviate from the established optimal level are verified.

Once its implementation is completed, its continuity must be ensured as this brings better profitability, increased customer satisfaction and loyalty, attracting new markets and also achieves a better work environment.

Keywords: Balanced Scorecard, management tool, indicators, strategic map, goal values.

Índice

Introducción.....	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Análisis de la situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis de contexto.....	5
Diagnóstico Organizacional.....	10
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	12
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y discusión.....	16
Planteamiento del problema.....	16
Justificación del problema.	16
Conclusión diagnóstica.	17
Plan de implementación.....	18
Alcance.	18
Planificación de los recursos.....	18
Planificación de acciones y alcance temporal.....	19
Desarrollo de la propuesta.	20
Desarrollo de Cuadro de Mando Integral.....	26
Medición y evaluación de acciones	26
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Referencias	30

Introducción

En un entorno como el actual que se caracteriza por una gran competitividad e inestabilidad económica, las empresas necesitan contar con un sistema de gestión que les permita tomar decisiones acertadas.

El presente trabajo pretende ofrecer a la empresa MAN-SER S.R.L. un importante instrumento de control de gestión para medir la eficacia empresarial y alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias logrando así mejorar la eficiencia empresarial.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC) es una de las herramientas más novedosas y útiles para satisfacer esas exigencias ya que mide la actuación de la organización desde 4 perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y aprendizaje y el crecimiento.

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar dedicada a la industria metalúrgica, está ubicada en la ciudad de Córdoba, en el Barrio San Pedro Nolasco, fue fundada el 15 de octubre de 1995 por el Sr. Luis Mansilla y actualmente está a cargo de sus hijos, Julián responsable de la gerencia y Melina del área de recursos humanos.

En sus comienzos solo realizaba trabajos de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas. Años después incorpora una maquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) que le permite ampliar la cartera de productos y servicios, convirtiéndola en una importante proveedora de compañías automotrices y agroindustriales.

En el año 2012 inauguran una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocio.

Los productos que ofrece son: maquinas lavadoras, protectores telescópicos, extractores de viruta y cintas transportadoras. También, brinda los siguientes servicios: corte, punzonado y plegado de chapa, armado y soldadura, mecanizado, diseño y/o adaptaciones para fabricación. Ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

Sus principales clientes son de la provincia de Córdoba, además, sus productos se extienden a Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Algunos de estos clientes exportan

estos productos a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación podría ser una opción de crecimiento.

Uno de los inconvenientes que presenta MAN-SER S.R.L. es la sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía atribuibles a la dificultad de delegar tareas. Por otro lado, en el área mecanizado se producen “cuellos de botellas”, provocados por la falta de capacitación, errores en la programación de máquinas y falta de espacio en la planta. Esto genera demoras en las etapas sucesivas, recursos ociosos, que no se cumplan los plazos de entrega y disconformidad por parte de los clientes al recibir en ocasiones productos defectuosos.

Como antecedentes se mencionan distintos trabajos sobre la implementación de cuadro de mando integral.

Quintero Beltran & Osorio Morales (2018), en su informe “*Balanced Scorecard* como herramienta para empresas en estado de crisis” establecen que el BSC es una herramienta que surge para lograr adaptar a las empresas a los nuevos cambios que experimenta el mercado en la época de la globalización. En este sentido se concluye que el BSC es una herramienta que no es un lujo, sino que llega a ser una necesidad para cualquier empresa. Dado que se creó con la intención de ser una herramienta útil y de ayuda para la prosperidad y sostenibilidad de una empresa.

Muñoz Barrenechea (2014), realizó su informe en base a La Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos “PISABOL S.R.L.” y estableció que el CMI no es solamente un proceso de medición táctica y operativa, es un modelo de gestión estratégica que le permitirá describir e implementar su estrategia con mayor facilidad.

Por otro lado, Durán Velázquez (2018), dispone que, en cuanto al objetivo específico de desarrollar estrategias de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, para la empresa Herramental, se concluye que las estrategias de gestión desarrolladas constituyen una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de esta organización, porque ésta puede definir el suyo como parte. Por lo que, es necesario para encaminar la empresa del ramo metalúrgico hacia la visión mediante las perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, motivo por el cual es fundamental el diseño de las estrategias basadas en Cuadro de Mando Integral como herramientas de gestión gerencial.

Suarez Kimura, De Marco, & Prat (2015), desarrollaron su estudio en la empresa Pampa Energía, dispusieron que, en la actualidad, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta con la que una empresa puede contar a la hora de tomar decisiones. El contexto competitivo en el que hoy se desarrollan los negocios hace necesaria una herramienta de este tipo, a fin de traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto de indicadores que informen acerca de la consecución de los objetivos propuestos.

Los antecedentes nombrados anteriormente, fundamentan el objetivo principal de la presente investigación, el cual consiste en elaborar el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa MAN-SER S.R.L., que contemple las cuatro perspectivas antes mencionadas. La estrategia de la implementación del CMI se justifica en la importancia de brindar soluciones los problemas detectados, diseñando una serie de propuestas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para ser aplicado en el ejercicio 2020 en la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, con el fin de promover la delegación en la toma de decisiones, reducir los errores en la producción, manteniendo la calidad y el prestigio con el que cuentan hasta el momento.

Objetivos específicos

- ✓ Disminuir la sobrecarga de tareas a través de la delegación en la toma de decisiones.
- ✓ Aumentar la productividad de los empleados mediante capacitaciones o especializaciones disminuyendo los errores en la producción.
- ✓ Elevar el control de calidad en el proceso productivo para mantener el prestigio con el que cuentan.
- ✓ Desarrollo y sugerencias para la aplicación del CMI en la empresa cordobesa MAN-SER S.R.L. para el período 2020.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica con más de 20 años de experiencia en el rubro. Posee una única sede en la ciudad de Córdoba y cuenta con 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos. El organigrama de la empresa es por áreas, se dividen los departamentos de acuerdo a las tareas que se realizan: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La visión de la empresa es: ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios. Y su misión es: ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando lugar a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos 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. (MAN-SER, s.f.).

Entre sus principales principios se encuentran:

- ✓ Confianza
- ✓ Honestidad
- ✓ Importancia en los detalles
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Alta responsabilidad (MAN-SER, s.f.).

El tipo de liderazgo que se definió en la estructura organizacional es formal. Los líderes preestablecidos son: el gerente (liderazgo directivo) que debe asegurarse de que se establezcan los planes prefijados y el jefe de producción (liderazgo transaccional y orientado a la tarea) que se encarga de conducir al grupo al cumplimiento de los objetivos propuestos y la obtención de resultados. Por otro lado, surgió espontáneamente un líder informal, que es reconocido por su antigüedad, experiencia, conocimientos y dedicación, es el encargado de capacitar a los nuevos integrantes.

Los dueños son los que realizan las tareas relacionadas con el área de ventas, no posee un medio de venta externo. Y la mayoría de las cobranzas se realiza con cheques por lo que existe el riesgo de que no posean fondos.

Existe un pañol de herramientas e insumos que permite llevar un control más exhaustivo de la materia prima. Pero no se encuentra un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de producción y el dueño.

En el área de recursos humanos se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área. Se llevan a cabo acciones para lograr la motivación de los empleados como, capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales, etc.

En cuanto a lo que se refiere a publicidad, hasta ahora no se han realizado acciones de marketing concretas, no se dispone de un sector interno dedicado a ello ni se acude a un asesor externo; solo cuentan con su página web. Una de las alternativas que se analiza es la participación en ferias especializadas del rubro, pero aún no se concreta esta acción.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método PESTEL, analizando el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores Políticos:

En Argentina la política económica es bastante inestable, las grandes fluctuaciones del dólar estadounidense producen incertidumbre y cambios en el comportamiento de los consumidores, ocasionando una inflación cada vez más elevada e incontrolable. La intervención del gobierno en los negocios, la política fiscal y los costos laborales afectan a todas las empresas, principalmente a las Pequeñas y Medianas Empresas.

El gobierno anterior anuncio planes de pagos de deudas impositivas, exigencias a los bancos para reducir los costos operativos de las PyMEs y a las tarjetas de crédito para acelerar

los pagos de compras, además de la exención del impuesto a la exportación para PyMEs que venden servicios al exterior. Estas medidas buscaron reactivar el consumo (AFIP, 2019).

Por otro lado, la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 ocasionó que el actual presidente de Argentina, Alberto Fernández, decretara un “Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio” (ASPO), el cual produjo un fuerte impacto económico sobre distintas empresas, sus trabajadores y familias (Presidencia, Boletín Oficial, 2020).

El gobierno implementó distintas medidas para paliar la crisis económica, una de ellas fue la creación del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y Producción (ATP), estableciendo distintos beneficios a efectos de atenuar el impacto negativo de la disminución de la actividad productiva (Presidencia, Boletín Oficial, 2020).

El presidente de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, el Sr. Castellani manifestó que el programa fue una de las iniciativas más importantes para amortiguar el impacto en el empleo metalúrgico. Así mismo, manifestó que antes que se lanzara el ATP el 16% de las empresas metalúrgicas estaban en condiciones de pagar el sueldo en tiempo y forma, pero producto de la paulatina recuperación de la actividad y el sostenimiento del ATP, hoy 7 de cada 10 empresas pueden hacerlo (ADIMRA, Noticias, 2020).

Las medidas implementadas en el 2020 afectaron tanto a esta empresa como a otras de diferentes rubros. El ASPO significó en MAN-SER S.R.L. una caída en la producción y en las ventas, mientras que el ATP los ayudó a paliar esta crisis económica. En cuanto al plan de pagos contribuyó a que regularicen sus deudas tributarias de los recursos de la seguridad social, que condona intereses, multas y demás sanciones por obligaciones vencidas al 30 de noviembre de 2019.

Factores Económicos:

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) durante junio, el Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE) registró una contracción de 12,3% respecto al mismo mes del año anterior. Mientras que el indicador desestacionalizado incrementó un 7,4% en relación al mes anterior y recuperó parte de la retracción acumulada en el período marzo-abril. La mejora obedeció fundamentalmente a una mayor flexibilización

de las restricciones a la circulación, principalmente en la industria y el comercio, sobre todo en las provincias menos afectadas por la COVID-19 (INDEC, 2020).

En junio de 2020, Índice de Producción Industrial Manufacturero (IPI Manufacturero) muestra una baja de 6,6% respecto a igual mes de 2019. Por otro lado, las industrias metálicas básicas disminuyen interanualmente 36,8% en junio de 2020 (INDEC, 2020).

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumentó 1,9% durante julio, el acumulado alcanzó el 15,8%, mientras que la inflación de los últimos 12 meses ascendió al 42,4%. El Producto Bruto Interno (PBI) en el primer trimestre de 2020 cayó un 4,8% respecto al cuarto trimestre de 2019. La variación interanual del PBI ha sido del -5,3% (INDEC, 2020).

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) elaboró un informe donde establece que el 64% de las empresas metalúrgicas producen menos que el periodo anterior al aislamiento social preventivo y obligatorio, el 62% no lograron recuperar los niveles de venta que tenían antes del periodo anterior al ASPO, el 17% puede sostener su operatoria entre uno y tres meses si se mantienen las condiciones actuales, El 25% no pudo hacer frente a sus obligaciones impositivas en julio, el 7% no pudo hacer frente al pago de sueldos del mismo mes y el 62% presentó problemas para el cobro de cheques. En abril y mayo más del 70% aplicaron el beneficio del ATP, mientras que en julio el porcentaje disminuyó al 41%. Las expectativas para diciembre no presentan un panorama muy alentador, el 54% de los metalúrgicos prevé una caída en su nivel de producción. En relación a la provincia de Córdoba el 5% tuvo una producción nula y el 64% no logró recuperar los niveles de venta que tenía antes del aislamiento (ADIMRA, Noticias, 2020).

Todos estos datos proporcionados por el INDEC reflejan la crisis económica por la que está atravesando el país y MAN-SER S.R.L. no es la excepción. Si bien pudo acceder a algunos programas que implemento el gobierno, no es una solución a largo plazo.

Factores Socioculturales:

El INDEC informó que al segundo semestre de 2019 la pobreza llegó al 35,5%, hay que mencionar, además que, en el primer trimestre de 2020 el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia del COVID-19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral. A nivel nacional, la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo

en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Con relación al primer trimestre de 2019 no presentaron variaciones estadísticamente significativas. Para la región de Gran Córdoba, la tasa de actividad se ubicó en 46,9%, la tasa de empleo en 41,8% y la tasa de desocupación en 10,8% (INDEC, 2020).

MAN-SER S.R.L. es proveedora de otras empresas y no de consumidores finales, pero de igual manera se verá afectada indirectamente por que la demanda de estas variará en relación con estos índices.

Factores Tecnológicos:

La tecnología avanza constantemente, lo que obliga a las empresas a actualizarse en cuanto a procesos productivos, maquinarias, productos y conocimientos, ya que de no hacerlo quedarían obsoletos tanto sus maquinarias como los productos que ofrece.

En Córdoba en el 2019 se realizó la METALEXPO donde se presentó al mercado la tecnología disponible para la industria metalúrgica. También, las últimas tendencias en tecnología en capacitación y actualización, como la importancia de las mediciones dimensionales en la industria metalmecánica, la industria 4.0 y el valor de la digitalización; productividad en sistemas de mecanizado, automatización en sistemas de fijación, disminución de costos a través de tecnologías de sujeción, entre otros. A su vez, en este encuentro la Cámara de Industriales Metalúrgicos y componentes de Córdoba organizó rondas de negocios con la presencia de operadores locales y extranjeros (METALEXPO, 2019).

MAN-SER S.R.L. debería participar más activamente en estas ferias, ya que además de obtener las últimas tendencias en tecnología en capacitación y actualización podría ampliar su cartera de clientes en las rondas de negocios que se realizan.

Factores Ecológicos:

El impacto que las industrias poseen sobre el medio ambiente y los recursos naturales ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. La industria pesada (como química o metalúrgica) es una de las industrias más agresivas con el medio ambiente. El impacto de la

industria se suele producir en las siguientes áreas: Aire, Agua, Residuos y Energía (Sanchez, 2020).

MAN-SER S.R.L. se rige por las normas ISO 9001, para evitar la contaminación debe gestionar el control de aceite que se recolecta en diferentes recipientes. Además, una vez a la semana una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material y desecharlo.

Factores Legales:

Algunas leyes que debe tener en cuenta la empresa son: Ley N.º 20.744, Ley de contrato de trabajo; Ley N.º 19.587, higiene y seguridad en el trabajo; Ley N.º 24.577, riesgos de trabajo, Ley N.º 23.546 normas para convenciones colectivas de trabajo, entre otras.

Se debe agregar también, que se debe regir por el convenio colectivo de trabajo 260/75 y el convenio salarial (UOM, 2020).

A continuación, se realiza el análisis del micro entorno de la empresa utilizando el método las 5 fuerzas de Porter:

Rivalidad entre empresas:

La participación en el mercado se centra en pocas empresas. Entre ellas se encuentra Transfil S.R.L. en extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire S.R.L. en máquinas lavadoras, Empremet S.R.L. en corte por plasma y hay talleres más pequeños que se dedican al plegado y punzonado. MAN-SER S.R.L. es el único proveedor de protectores de bancada, por lo cual no tiene competencia en dicho producto.

MAN-SER intenta diferenciarse del resto en cuanto a la calidad y reducción de precios para poder maximizar sus ventas, tener una mayor cobertura en el mercado y mantener la fidelidad de sus clientes.

Poder de negociación de los clientes:

La organización tiene pocos compradores, pero con una demanda de producción importante. Entre ellos se encuentran: AIT con la compra de compensadores de aceite, tubos

y soportes demanda un 35% de la producción total; Volkswagen Argentina con lavadoras y protectores un 30%; Metalmecánica, Pertrak y Scania Con lavadoras y protectores un 20% y el resto de la producción es para clientes menores con la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Poder de negociación de los proveedores:

La empresa antes de adquirir algún producto, envía una solicitud de cotización, donde le informan sobre el precio, producto, forma de pago y plazos de entrega y a partir de ahí selecciona la propuesta más conveniente, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que es la empresa quien elige.

Hay algunos proveedores que la firma mantiene como Sidersa S.A. proveedor de chapa, Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. proveedor de tubos y planchuelas de aluminio.

Amenaza de nuevos competidores:

En la industria metalúrgica existen barreras de entrada altas debido a la necesidad de capital inicial, la falta de imagen, experiencia en el mercado y la tecnología avanzada, por lo que es muy difícil para un competidor potencial ingresar en estas condiciones.

Amenaza de productos sustitutos:

MAN-SER se dedica a la elaboración de productos como extractores de viruta, cintas de transporte, maquinas lavadoras, corte por plasma, plegado, punzado y protectores de bancada. Así mismo, ofrecen servicios metalúrgicos amoldados a la necesidad de sus clientes como soldaduras especiales, instalación, reparación y mantenimiento industrial. Es una actividad en donde prácticamente no se generan sustitutos.

Diagnóstico Organizacional

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. (Ballesteros, 2010)

Fortalezas:

- ✓ Precios más bajos que los de la competencia.
- ✓ Altos estándares de calidad ya que son creados bajo las normas ISO 9001.
- ✓ Servicio postventa que garantiza el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.
- ✓ Programas de capacitación y motivación establecido.
- ✓ Es el único proveedor de protectores de bancada.
- ✓ Buen clima organizacional.
- ✓ Gran trayectoria.

Oportunidades:

- ✓ Existencia de mercados internacionales que le permiten exportar sus productos.
- ✓ Creación de nuevas tecnologías que permitan fortalecer el proceso productivo.
- ✓ Surgimiento de sistemas de fomento en ferias del rubro, mayor visualización.
- ✓ Las barreras de entrada son elevadas lo que disminuye la amenaza de potenciales competidores.

Debilidades:

- ✓ No posee un asesor externo ni sector interno destinado a marketing o publicidad.
- ✓ No se realizan acciones de marketing concretas.
- ✓ Pañol de herramientas e insumos ocasiona demoras por falta de responsable a cargo.
- ✓ Sobrecarga de tareas por falta de delegación en los niveles jerárquicos más altos.
- ✓ Cuellos de botellas en el sector mecanizado.
- ✓ Las cobranzas en su mayoría son con cheque por lo que existe el riesgo de que no poseen fondos.

Amenazas:

- ✓ Inestabilidad económica, política y social.

- ✓ Inflación.
- ✓ Devaluación de la moneda.

A partir de estos análisis se puede observar que la crisis económica que enfrenta el país ha afectado a todas las industrias y MAN-SER S.R.L. no es la excepción. Por otra parte, presenta problemas internos como la sobrecarga de tareas, errores en la producción, demoras en las entregas debido a no contar con un sistema que ayude a controlar y evaluar el desempeño de las tareas, ni un área específica para tal fin en algunos casos y en otros a la falta de organización de las existentes. El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil que brinda soluciones ya que analiza a la empresa desde sus 4 perspectivas: financiera, cliente, organización interna, e innovación y aprendizaje.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.

El Contador es el encargado de llevar la gestión de la información comercial y financiera; sus funciones pueden abarcar desde la estimación de cifras, la verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales, la supervisión de procedimientos de control interno o la generación de información para usuarios internos y externos. No solo genera información, sino también la analiza e interpreta para que su entendimiento sea más fácil y pueda asesorar mejor a los usuarios interesados. Es por esto que su experiencia le permite realizar actividades profesionales en diferentes áreas, como contabilidad administrativa, contabilidad de costos, contraloría, tesorería y en áreas externas como consultoría, auditoría y asesoría en todo lo relacionado a su profesión.

En definitiva, en este trabajo se pretende analizar la empresa desde la perspectiva del contador, quien va a cumplir la función de asesor estratégico, el cual al poseer conocimientos sobre las variables internas y externas de la empresa podrá asesorar e informar a la dirección sobre los impactos que se pueden producir en el corto, mediano y largo plazo sobre las decisiones que se toman. A través del Cuadro de Mando Integral vinculará perspectivas financieras como no financieras, teniendo en cuenta las estrategias planteadas por la dirección.

Marco teórico

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard fue desarrollado a principios de los años 90 por Kaplan & Norton (2002), como una herramienta de medición de desempeño de las organizaciones. Estaban motivados por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación que dependían de valoraciones de contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletas, por lo tanto, obstaculizaban la capacidad y habilidad de las organizaciones para crear un futuro económico. A su vez, consideraban que gestionar la empresa teniendo en cuenta solo indicadores financieros tradicionales olvidaba la creciente importancia de los activos intangibles como fuerza principal de ventaja competitiva por lo que plantean al CMI como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con lo que los gerentes acostumbran a evaluar la marca de una empresa. Por lo cual Medina & De Marco (2017), mencionan la importancia de los indicadores no financieros y establecen que estos permiten medir el logro de ciertas ventajas competitivas, que provienen de la creación de valor, a través de la gestión de capital intangible.

Según Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, & Araújo Pinzón (2016), el empleo de esta herramienta posibilita a los directivos establecer objetivos, identificar y definir un conjunto de variables claves que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y realizar un seguimiento respecto de los logros.

Así mismo, Amat Salas & Camargo Mayorga (2016), establecen que los sistemas de control de gestión deben contemplar el nuevo papel de las personas, la emergencia de los intangibles, la responsabilidad social, lo que hace replantear las variables clave que incluso se enfocan más en lo intangible que en lo tangible.

Los procesos de gestión son un conjunto de acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos y que se concreten en los resultados. Es por esto que las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia de largo plazo. Ya que este:

- ✓ Aclara y traduce o transforma la visión y la estrategia.
- ✓ Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos.

- ✓ Planifica, establece objetivos y alinea las iniciativas estratégicas.
- ✓ Aumenta el feedback y formación estratégica. (Kaplan & Norton, 2002)

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Sus objetivos derivan de la visión y estrategias de una organización contemplándola desde cuatro perspectivas, las mismas se expresan a continuación en la Tabla N.º 1:

Tabla 1

Perspectivas de acuerdo al modelo de Kaplan y Norton.

Perspectiva financiera	Indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.
Perspectiva del cliente	Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que deberá competir el negocio.
Perspectiva de Procesos internos	Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente tanto para mantener y atraer clientes y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.
Perspectiva de formación y crecimiento	Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

Según Villa Camacho (2015), es posible mencionar los siguientes beneficios a la hora de aplicar el CMI:

- ✓ Alineación de los empleados con la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación a todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.

- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Como resultado los empleados tendrán un mayor sentido de pertenencia con la empresa y una mejor comprensión de sus tareas obteniendo mejores resultados. La dirección contará con un mayor control en todas las áreas, por lo tanto, al poseer información podrá analizarla y así, elaborar estrategias realizando acciones correctivas pudiéndose, además, adaptar a situaciones inesperadas. Todo esto permitirá mayores ingresos y un mejor clima laboral.

Existen dificultades a la hora de implementar el CMI, Alabarta & Martínez – Vilanova Martínez (2011), mencionan las siguientes:

- ✓ La resistencia de directivos acostumbrados a una gestión empresarial o no participativa.
- ✓ Cantidad de tiempo empleado.
- ✓ Las personas temen las consecuencias de las mediciones.
- ✓ Los resultados no son lo que parecen.
- ✓ No involucrar suficiente a las personas en el proceso.
- ✓ Exceso de información.

Quintero Chacón & Fernández Elías (2017), indicaron que, el CMI constituye una poderosa herramienta administrativa que tiene su esencia en la implementación y el control de las estrategias dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Permite la realización de un análisis de causa-efecto que va más allá del ámbito financiero, por lo que su ejecución puede conducir a un resultado positivo en el desarrollo de una gestión eficiente.

Por último, Muñiz (2012), establece que contar con el Cuadro de Mando Integral no garantiza por si solo la viabilidad y salud futura de una empresa, pero su ausencia puede hacer peligrar el futuro de la misma. Por lo cual, la implementación del CMI en MAN-SER S.R.L. será de gran utilidad para poder medir el accionar de la organización en términos estratégicos. Asimismo, se podrá observar si cumple con los objetivos previstos como así también detectar con claridad las estrategias más convenientes a implementar cuando se generen crisis o cambios en el contexto.

Diagnóstico y discusión

Planteamiento del problema.

Luego de examinarse la situación actual de MAN-SER S.R.L. a través del análisis de PESTEL que describe el entorno en el que opera la empresa en base a 6 factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; el modelo de las 5 fuerzas de Porter que permite a la empresa conocer la competencia en el sector en el que opera y, por último, la matriz FODA que ayuda a implementar estrategias para maximizar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y enfrentar amenazas de manera tal de aumentar la productividad y el crecimiento financiero. Se pudo observar que la organización presenta algunas debilidades al no poseer un sistema de control interno sólido y correctamente implementado, lo que trae como consecuencia algunos inconvenientes por falta de información en la toma de decisiones. Uno de los más notorios es la sobrecarga de tareas en los niveles jerárquicos más altos por falta de delegación. Además, desaprovecha oportunidades que se le presentan por falta de estrategias concretas. Entre las cuales se puede mencionar, la exportación de productos que posibilitaría mayores ingresos, el aumento de publicidad que atraería nuevos clientes y la incorporación de nuevas maquinarias que le permitiría aumentar su cartera de productos y servicios.

Justificación del problema.

Considerando la situación de incertidumbre económica en Argentina debido a la inflación generada por la devaluación del peso, el aumento de los insumos y las políticas impositivas que atraviesan en la actualidad muchas empresas, es necesario contar con una herramienta de control de gestión que proporcione información y permita tomar mejores decisiones para poder así adaptarse a cualquier circunstancia que se presente.

Una de estas herramientas es el Cuadro de Mando Integral, su utilización será de gran importancia para la empresa ya que combina indicadores financieros como no financieros permitiéndole tomar mejores decisiones para obtener mejores resultados tanto en el corto como en largo plazo.

Conclusión diagnóstica.

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral será de gran utilidad para MAN-SER S.R.L. ya que les permitirá a los directivos diagnosticar, proyectar, controlar y retroalimentar la estrategia de la organización para lograr así, el cumplimiento de los objetivos propuestos para crear valor futuro y alcanzar el éxito empresarial. Por otro lado, los empleados tendrán un mayor sentido de pertenencia a la misma al tener una comprensión más clara de sus funciones, logrando así cumplir objetivos propuestos por la alta dirección y un mejor ambiente laboral.

El Cuadro de Mando Integral propondrá para sus 4 perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores medibles y así, se podrá saber si se deben tomar decisiones para corregir su accionar y así poder alcanzar las metas planeadas.

A través de los indicadores de actuación podrá observar como la delegación de responsabilidades, capacitación de personal o la implementación de un sistema de información afecta positivamente en la innovación, las operaciones, las relaciones con los clientes, lo que conlleva a mejoras en cuanto a productividad, satisfacción de los clientes e imagen de la marca dando como resultados mayores ingresos.

Algunos de los beneficios que obtuvieron las empresas que lo aplicaron y se espera repetir en la empresa analizada se pueden mencionar: maximización de la rentabilidad, mejorar la satisfacción del cliente, aumento de la participación en el mercado, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, alinear las metas estratégicas con el accionar y, favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones.

Por lo anteriormente mencionado, se llega a la conclusión de que la implementación del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión garantizará lo mejores resultados de MAN-SER S.R.L.

Plan de implementación

Alcance.

El presente trabajo se realizará durante el periodo agosto – noviembre del año 2020 y se aplicará en la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L., ubicada en el B° Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba Capital. Se aborda al CMI como un sistema de gestión para mejorar el manejo de la información interna y externa comprendiendo la totalidad de la organización. Será un estudio documental, descriptivo y cualitativo.

En cuanto a las limitaciones encontramos que la información de los Estados Contables no se encuentra actualizada y es acotada; se cuenta con información pre-establecida y no fue posible indagar a los directivos durante la elaboración del CMI; y el factor tiempo es una limitación importante, ya que el trabajo se desarrolló durante 4 meses sin medir resultados.

Planificación de los recursos.

Para la implementación del CMI es necesario contar con una serie de recursos, los cuales se pueden clasificar en dos grandes grupos: tangibles e intangibles.

En el primero encontramos las oficinas, muebles, útiles, materiales y bienes de uso.

El segundo incluye las habilidades y competencias de todo el personal a nivel operativo, mandos medios, gerencia, dirección y el apoyo de entidades externas. Por otro lado, hay que mencionar los medios informáticos con los que cuenta.

Se presume que el costo de los distintos recursos que forman parte de la implementación del CMI es de aproximadamente \$ 251.600,00 que surgen del siguiente desglose de costos especificados en la Tabla N.º 2:

Tabla 2:

Presupuesto de implantación del CMI

Artículos de librería	\$ 1.500,00
Escritorio y silla	\$ 23.000,00
Computadora e impresora	\$ 80.000,00
Contador Público – Diseño del CMI	\$ 46.500,00
Capacitación a mandos medios y dirección	\$ 18.600,00
Control y medidas de acción correctivas	\$ 37.200,00
Contratación e instalación de software	\$44.800,00
Total	\$ 251.600,00

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los costos para llevar adelante el CMI se tomó como guía base los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba donde se establece que el valor del módulo es de \$ 1.860,00. Para la realización del CMI se tomaron como base 25 módulos, en la capacitación se toma el valor del módulo como valor hora, por lo que se establece que se realizaran 10 horas de capacitación, por último, para el control y correcciones el valor fue de 20 módulos.

Para el mantenimiento y acompañamiento de la herramienta aplicando la retroalimentación a futuro, después del alcance determinado, se establece también el siguiente presupuesto a nivel anual en la Tabla N°. 3, también se realiza de acuerdo al valor módulo indicado por el CPCE de Córdoba y 60 módulos para el costo del profesional.

Tabla 3:

<i>Presupuesto de mantenimiento anual</i>	
Contador Público – Mantenimiento del CMI	\$ 111.600,00
Mantenimiento anual de software	\$ 20.000,00
Total	\$ 131.600,00

Fuente: Elaboración propia

Planificación de acciones y alcance temporal.

Las acciones que se llevaran a cabo son las siguientes:

1. Conocer a la empresa en cuanto a misión, visión y estrategias; redefinirlas en caso de ser necesario.
2. Analizar el contexto en donde se encuentra.
3. Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
4. Elaborar una estrategia clara y en conjunto con la alta dirección.
5. Analizar las perspectivas y elaborar un mapa estratégico.
6. Determinar los indicadores de medición de cada perspectiva.
7. Reunirse con la alta gerencia, en donde se realice la presentación del caso, el diagnóstico realizado y la propuesta del CMI, en busca del consenso de los mismos.
8. Comunicar lo decidido a toda la organización para hacer fluir la propuesta y su puesta en marcha. Lograr incorporar el compromiso en cada empleado.
9. Implementación de los planes de acción.

10. Realizar encuestas a clientes y empleados, analizar resultados y tomar medidas correctivas.

11. Reunirse con la alta dirección y cada encargado del sector para exponer resultados e interpretar los mismos.

12. Evaluar resultados obtenidos y aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario.

Con el objetivo de exponer el tiempo de dedicación previsto para el desarrollo del plan de implementación y sus actividades fundamentales, se presenta un Diagrama de Gantt en la Figura N.º 1 que se presenta a continuación:

Diagrama de Gantt													
Act.	Semanas												Responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	■												Dirección
2		■											Área contable
3		■											Área contable
4			■										Área contable
5			■	■									Área contable
6				■	■								Área contable
7						■							Área contable y dirección
8						■							Dirección
9							■	■					Dirección
10									■	■			Administración
11											■	■	Área contable y dirección
12											■	■	Dirección

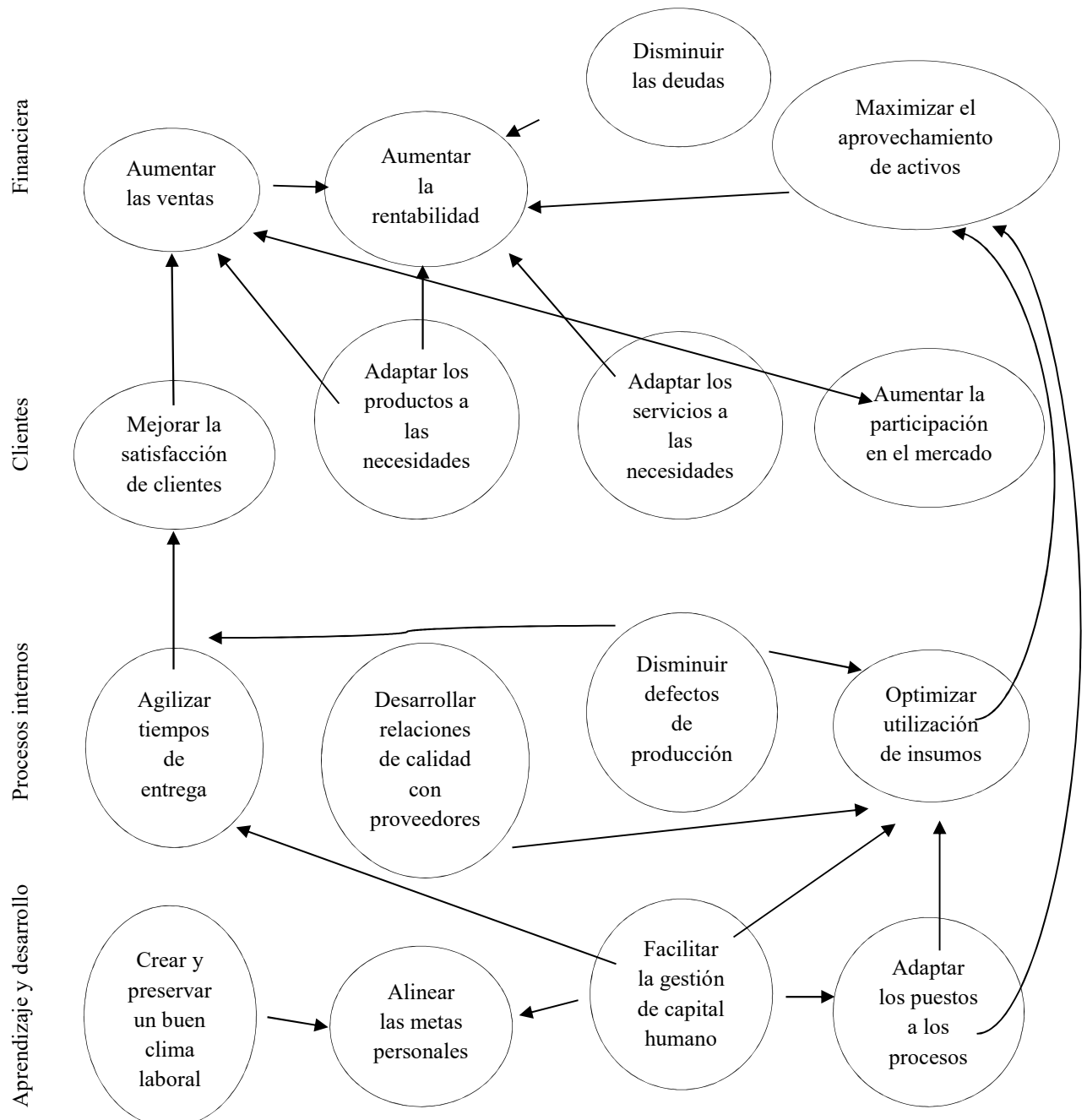
Figura N.º1: Diagrama de Gantt para el desarrollo del CMI - Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta.

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Su utilización permite que cada empleado pueda conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella.

A continuación, en la Figura N.º 2 se presenta el mapa estratégico, donde se muestra la relación que producirán los objetivos estratégicos de cada perspectiva.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los indicadores que darían cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, es posible incluir los siguientes, los cuales se detallaran considerando cada una de las perspectivas que forman en Cuadro de Mando Integral. Para la determinación de los índices se debe desarrollar y exponer la información de los Estados Contables en una moneda que depure previamente el efecto inflacionario de manera que la misma nos resulte de utilidad para verificar el verdadero efecto sobre los objetivos propuestos.

Tabla 4 :

Perspectiva financiera

Indicador		Crecimiento de ventas
Objetivo	Aumentar las ventas	
Fórmula	$((\text{Ventas}^t / \text{Ventas}^{(t-1)}) - 1) * 100$	
Responsable	Dirección	
Frecuencia de medición	Trimestral	
Valor meta	25%	
Valor actual	15%	
Semaforización	Verde (óptimo)	Mayor a 25%
	Amarillo (normal)	Entre 15% y 25%
	Rojo (crítico)	Menor a 15%
Indicador		Margen de utilidad bruta
Objetivo	Aumentar la rentabilidad	
Fórmula	$((\text{Utilidad Bruta}^t / \text{Utilidad Bruta}^{(t-1)}) - 1) * 100$	
Responsable	Dirección	
Frecuencia de medición	Trimestral	
Valor meta	30%	
Valor actual	24%	
Semaforización	Verde (óptimo)	Mayor a 30%
	Amarillo (normal)	Entre 10% y 30%
	Rojo (crítico)	Menor a 10%
Indicador		Índice de rentabilidad de Activos
Objetivo	Maximizar el aprovechamiento de activos	
Fórmula	$(\text{Activo}^t / \text{Activo}^{(t-1)}) - 1) * 100$	
Responsable	Dirección	
Frecuencia de medición	Semestral	
Valor meta	1,5%	
Valor actual	1,2%	
Semaforización	Verde (óptimo)	Mayor a 1,5%
	Amarillo (normal)	Entre 1,5% y 1%
	Rojo (crítico)	Menor a 1%

Indicador	Índice de endeudamiento	
Objetivo	Disminuir deudas	
Fórmula	$(\text{Pasivo}^t / \text{Patrimonio}^t) * 100$	
Responsable	Administración	
Frecuencia de medición	Semestral	
Valor meta	0,5%	
Valor actual	0,6%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Menor a 0,5%
	Amarillo (normal)	Entre 0,5% y 0,6%
	Rojo (crítico)	Mayor a 0,6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5:

Perspectiva de clientes

Indicador	Satisfacción de los clientes	
Objetivo	Mejorar la satisfacción de los clientes	
Fórmula	$(\text{Cantidad de clientes satisfechos}^t / \text{Clientes encuestados}^t) * 100$	
Responsable	Administración	
Frecuencia de medición	Trimestralmente	
Valor meta	95%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Mayor a 90%
	Amarillo (normal)	Entre 90% y 80%
	Rojo (crítico)	Menor a 80%

Indicador	Calidad de productos	
Objetivo	Adaptar los productos a las necesidades	
Fórmula	$(\text{Cantidad de productos sin reclamos}^t / \text{Cantidad de productos vendidos}^t) * 100$	
Responsable	Diseño	
Frecuencia de medición	Mensual	
Valor meta	90%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Mayor a 90%
	Amarillo (normal)	Entre 90% y 80%
	Rojo (crítico)	Menor a 80%

Indicador	Respuesta al Cliente	
Objetivo	Adaptar los servicios a las necesidades	
Fórmula	$(\text{Cantidad de reclamos}^t / \text{Cantidad total de clientes}^t) * 100$	
Responsable	Mantenimiento	
Frecuencia de medición	Mensual	
Valor meta	90%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Mayor a 90%
	Amarillo (normal)	Entre 90% y 80%
	Rojo (crítico)	Menor a 80%

Indicador	Cuota de mercado	
Objetivo	Aumentar la participación en el mercado	
Fórmula	$((\text{Total de Clientes}^t / \text{Total de Clientes}^{(t-1)}) - 1) * 100$	
Responsable	Ventas	
Frecuencia de medición	Anual	
Valor meta	25%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Mayor a 25%
	Amarillo (normal)	Entre 25% y 15%
	Rojo (crítico)	Menor a 15%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6:*Perspectiva de procesos internos*

Indicador		Pedidos entregados a tiempo
Objetivo	Agilizar los tiempos de entrega	
Fórmula	$(1 - \text{Tiempo de entrega anticipadamente} / \text{Tiempo de entrega estipulado}) * 100$	
Responsable	Producción	
Frecuencia de medición	Mensual	
Valor meta	95%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Mayor a 90%
	Amarillo (normal)	Entre 90% y 80%
	Rojo (Crítico)	Menor a 80%
Indicador		Evaluación de desperdicios
Objetivo	Optimizar la utilización de insumos	
Fórmula	$(\text{Kg de material desperdiciado}^t / \text{Kg de material utilizado}^t) * 100$	
Responsable	Producción	
Frecuencia de medición	Mensual	
Valor meta	10%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Menor a 5%
	Amarillo (normal)	Entre 5% y 15%
	Rojo (crítico)	Mayor a 15%
Indicador		Pedidos sin defectos
Objetivo	Desarrollar relaciones de calidad con los proveedores	
Fórmula	$(\text{Cantidad de productos recibidos sin defectos}^t / \text{Total de productos recibidos}^t) * 100$	
Responsable	Compras	
Frecuencia de medición	Mensual	
Valor meta	5%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Menor a 5%
	Amarillo (normal)	Entre 5% y 15%
	Rojo (crítico)	Mayor a 15%
Indicador		Productos sin defectos
Objetivo	Disminuir defectos en los productos terminados	
Fórmula	$(\text{Cantidad de productos defectuosos}^t / \text{Cantidad de productos terminados}^t) * 100$	
Responsable	Producción	
Frecuencia de medición	Mensual	
Valor meta	5%	
SemafORIZACIÓN	Verde (óptimo)	Menor a 5%
	Amarillo (normal)	Entre 5% y 15%
	Rojo (crítico)	Mayor a 15%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7:*Perspectiva de aprendizaje y desarrollo*

Indicador		Satisfacción de empleados
Objetivo	Crear y preservar un buen clima laboral	
Fórmula	$(\text{Empleados satisfechos} / \text{Total de empleados encuestados}) * 100$	
Responsable	RRHH	
Frecuencia de medición	Semestral	
Valor meta	95%	
Semaforización	Verde (óptimo)	Mayor a 90%
	Amarillo (normal)	Entre 90% y 80%
	Rojo (crítico)	Menor a 80%
Indicador		Ausentismo
Objetivo	Alinear las metas personales	
Fórmula	$(\text{Días de ausentismo} / \text{Días laborales}) * 100$	
Responsable	RRHH	
Frecuencia de medición	Semestral	
Valor meta	5%	
Semaforización	Verde (óptimo)	Menor a 5%
	Amarillo (normal)	Entre 5% y 15%
	Rojo (crítico)	Mayor a 15%
Indicador		Índice de capacitación
Objetivo	Facilitar la gestión de capital humano	
Fórmula	$(\text{Cantidad de Hs. de capacitación asistidas} / \text{Cantidad de Hs. de capacitación programadas}) * 100$	
Responsable	RRHH	
Frecuencia de medición	Semestral	
Valor meta	10%	
Semaforización	Verde (óptimo)	Mayor a 90%
	Amarillo (normal)	Entre 90% y 80%
	Rojo (crítico)	Menor a 80%
Indicador		Cumplimiento de tareas por puestos
Objetivo	Adaptar puestos a los procesos	
Fórmula	$(\text{Puestos rediseñados en función de los procesos} / \text{Total de puestos}) * 100$	
Responsable	RRHH	
Frecuencia de medición	Semestral	
Valor meta	10%	
Semaforización	Verde (óptimo)	Mayor a 99%
	Amarillo (normal)	Entre 99% y 95%
	Rojo (crítico)	Menor a 95%

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de Cuadro de Mando Integral

A continuación, en la Tabla N.º 8 se diseña el CMI desarrollado para MAN-SER S.R.L.

Tabla 8
Diseño del CMI para MAN-SER S.R.L.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta (%)	Frecuencia	Responsable
Financiera	Aumentar las ventas	Crecimiento de ventas	25%	Trimestral	Dirección
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Margen de utilidad bruta	30%	Trimestral	Dirección
Financiera	Maximizar el aprovechamiento de activos	Índice de rentabilidad de activos	1,5%	Semestral	Dirección
Financiera	Disminuir las deudas	Índice de endeudamiento	0,5%	Semestral	Administración
Clientes	Mejorar la satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes	95%	Trimestral	Administración
Clientes	Adaptar los productos a las necesidades	Calidad de productos	90%	Mensual	Diseño
Clientes	Adaptar los servicios a las necesidades	Calidad de servicios	90%	Mensual	Mantenimiento
Clientes	Aumentar la participación en el mercado	Cuota de mercado	25%	Anual	Ventas
Procesos internos	Agilizar los tiempos de entrega	Pedidos entregados a tiempo.	95%	Mensual	Producción
Procesos internos	Optimizar la utilización de insumos	Evaluación de desperdicios	10%	Mensual	Producción
Procesos internos	Desarrollar relaciones de calidad con proveedores	Pedidos sin defectos	5%	Mensual	Compras
Procesos internos	Disminuir defectos en productos	Productos sin defectos	5%	Mensual	Compras
Aprendizaje y desarrollo	Crear y preservar un buen clima laboral	Satisfacción de empleados	95%	Semestral	RRHH
Aprendizaje y desarrollo	Alinear las metas personales	Ausentismo	5%	Semestral	RRHH
Aprendizaje y desarrollo	Facilitar la gestión de capital humano	Índice de capacitación	10%	Semestral	RRHH
Aprendizaje y desarrollo	Adaptar los puestos a los procesos	Cumplimiento de tareas por puestos	10%	Semestral	RRHH

Fuente: Elaboración propia

Medición y evaluación de acciones

Para poder evaluar el Cuadro de Mando Integral cada responsable deberá realizar controles en los lapsos de tiempo detallados en cada indicador comparando los resultados obtenidos con lo de ejercicios anteriores. Según el sistema de semaforización hay 3 criterios:

- Verde: optimo, se alcanza el objetivo deseado o se supera.
- Amarillo: normal, el objetivo es regularmente cumplido.

- Rojo: Crítico, no se consiguió el objetivo.

En el último caso se necesita con urgencia realizar acciones correctivas para mejorar la situación.

Al mismo tiempo, se sugiere a MAN-SER S.R.L. que aplique el siguiente cuestionario, para poder verificar la cantidad de respuestas positivas y así, medir la eficacia de la aplicación del CMI propuesto.

- ¿Considera que posee una clara comprensión de sus funciones y responsabilidades?
- ¿Estima que ha logrado mejorar en sus tareas diarias por los procesos de capacitación que han sido brindados?
- ¿Piensa que aumentaron sus capacidades dentro de su puesto de trabajo?
- ¿Con respecto a las tareas que debe realizar en su área de trabajo ¿recibe información adecuada, clara y oportuna para realizarlas?
- ¿Ha tenido una oportuna devolución de resultados sobre su desempeño laboral?
- ¿Tiene una adecuada comunicación con superior inmediato?
- ¿Considera que su superior inmediato posee las competencias necesarias para el puesto que ejerce?
- A la hora de tomar decisiones, ¿Su superior inmediato toma en cuenta sus opiniones y las de sus compañeros?
- ¿Existe en buen clima laboral en su área de trabajo?
- ¿sus compañeros colaboran activamente en aquellas tareas que pueden realizarse en equipo?
- ¿Considera que cuentan con los elementos de salud y seguridad necesarios para evitar accidentes laborales??

Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo propone el diseño del Cuadro de Mando Integral en la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L. Según el diagnóstico realizado se pudo observar que además de la situación de inestabilidad económica que atraviesa el país, la empresa presenta algunos inconvenientes como como la sobrecarga de tareas en los niveles jerárquicos de los puestos más altos debido a la falta de delegación, y la falta de un sistema de control interno sólido correctamente implementado que dificulta la posibilidad de tomar decisiones oportunas, ocasionando también, reiterados problemas en los procesos de producción lo que trae aparejados reclamos en cuanto a desperfectos y tiempos de entrega provocando así, el disgusto de los clientes, desprestigio de la marca y arriesgando su rentabilidad. Por otra parte, se observó que desaprovecha oportunidades que se le presentan por falta de estrategias concretas.

Por lo mencionado anteriormente, se concluye que la implementación del Cuadro de Mando Integral será de gran utilidad, ya que es una herramienta que brida información para tomar mejores decisiones y adaptarse a cambios inesperados.

Se establecieron cuatro indicadores de medición por cada una de las perspectivas para evaluar el desempeño de la empresa, los cuales deberán realizarse por los responsables de cada área asignada y medirse en los lapsos de tiempo establecidos. Esto permitirá a los directivos conocer si se cumplieron las metas propuestas y en caso de ser necesario, realizar acciones correctivas.

Será imprescindible lograr la permanencia de su uso en el transcurso del tiempo para una mejor obtención de resultados, se debe profundizar sobre el grado de acierto de los indicadores elegidos y en caso de ser necesario confeccionar otros que se adapten mejor a las circunstancias que se presenten.

La utilización del Cuadro de Mando Integral no debe limitarse a las empresas solo cuando se encuentren en situación de crisis, también es de gran utilidad en aquellas que presentan un buen desempeño como MAN-SER S.R.L. ya que le permitiría impulsar el cambio y obtener mejores resultados.

Se recomendaría realizar las siguientes acciones:

- Emplear a un profesional de recursos humanos para realizar actividades que cuiden al personal, ya que en la actualidad quien ejerce esta función es la misma que se encarga del área administrativa, dejándolo en segundo plano.

- Definir un encargado de ventas distinto al actual. Julián mansilla, además de ser el gerente general es el que realiza estas funciones, así se evitaría la superposición de tareas.

- Definir un responsable de pañol, dado que el encargado de producción es quien realiza estas tareas, evitando así, que en ocasiones se generen demoras por falta de comunicación con el dueño.

- Establecer un plan de marketing, ya sea incorporando un área específica o contratando un asesor externo, así se aumentarían las ventas y la empresa se podría expandir.

- Participar más activamente en ferias del rubro, ya que además de obtener las últimas tendencias de tecnología en capacitación y actualización, podría ampliar su cartera de clientes en las rondas de negocios que se realizan.

- Implementar un programa de gestión de relaciones con el cliente para desarrollar un mejor vínculo con este, y así aumentar su nivel de satisfacción y fidelidad.

Referencias

- ADIMRA. (24 de julio de 2020). *Noticias*. Obtenido de ADIMRA PARTICIPÓ DEL ACTO DE ANUNCIO DE LA PRÓRROGA DEL ATP: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3492>
- ADIMRA. (Agosto de 2020). *Noticias*. Obtenido de Impacto del COVID-19 en las empresas metalúrgicas: <https://www.adimra.org.ar/noticias/>
- ADIMRA. (Agosto de 2020). *Noticias*. Obtenido de Impacto del COVID-19 en las empresas metalúrgicas: <https://www.adimra.org.ar/noticias/>
- AFIP. (2019). *PYMES*. Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficioPlanesPagoEmbargos.asp>
- Alabarta, E. A., & Martínez – Vilanova Martínez, R. (2011). *Como gestionar una PyME mediante el cuadro de mando 2ª edición*. Madrid: ESIC editorial.
- Amat Salas, J. M., & Camargo Mayorga, D. A. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 5-11.
- Ballesteros, H. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 8-17.
- Durán Velázquez, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Herramental, C.A. ubicada en el municipio, estado Lara. *Enfoque Disciplinario*, 49-71.
- INDEC. (Junio de 2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_08_205E4DBC541B.pdf
- INDEC. (Julio de 2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_09_2094809B8B7E.pdf
- INDEC. (Julio de 2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf

- INDEC. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20_AF03C1677F.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- MAN-SER. (s.f.). *MAN-SER*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Medina , O. F., & De Marco, M. L. (2017). Indicadores de Productividad en Hospitales Públicos. *Visión del futuro*, 40-60.
- METALEXPO. (Septiembre de 2019). Obtenido de <http://www.metalexpo.com.ar/cordoba2019/reporte/>
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial*. Barcelona: SisConGes & Estrategia.
- Muñoz Barrenechea, D. (2014). *CMI para la planta industrializadora de sal y alimentos Bolivianos S.R.L.* Bolivia.
- Presidencia, A. (19 de Marzo de 2020). *Boletín Oficial*. Obtenido de Decreto N° 927/2020: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Presidencia, A. (19 de abril de 2020). *Boletín Oficial*. Obtenido de Decreto 376/2020: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227988/20200420>
- Quintero Beltran, L. C., & Osorio Morales, L. M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *CEA*, 75-94.
- Quintero Chacón, A., & Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofín Habana*, 1-20.
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 37-47.
- Sanchez, J. (2020 de Agosto de 2020). *Ecología Verde*. Obtenido de <https://www.ecologiaverde.com/como-cuidar-el-medio-ambiente-en-el-trabajo-1870.html>

- Suarez Kimura, E. B., De Marco, M., & Prat, M. (2015). Sistema de información: Cuadro de Mando Integral en una empresa integrada. *Cuadernos del CIMBAGE*, 19-35.
- UOM. (2020). *Legislación Laboral*. Obtenido de <http://www.uom.org.ar/site/legislacion-laboral/>
- Villa Camacho, M. E. (2015). El Cuadro de Mando Integral: concepto, enfoque y perspectivas. *Revista de Investigación*, 173-185.