

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

**“El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y control
aplicado a la empresa MAN SER S.R.L.”**

**“The Balanced Scorecard as a management and control tool applied to
the company MAN SER S.R.L.”**

Autor: Faranna Magalí Noelia

D.N.I.: 34.053.890

Legajo: VCPB24542

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Azul, 22 de Noviembre de 2020

Resumen

En el presente reporte de caso se plantea el diseño e implementación de una herramienta de gestión y control para la empresa MAN SER, basada en el Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de optimizar el proceso de toma de decisiones.

Se realizó un estudio del contexto de la organización a través de un Análisis Pestel y un diagnóstico mediante un Análisis FODA, concluyendo en que, si bien la empresa es reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y por su trayectoria, presenta debilidades a causa de la ausencia de una metodología de gestión y control.

A través del diseño del Cuadro de Mando Integral se logró alinear la visión, misión y estrategia de la empresa a objetivos estratégicamente formulados para cada una de las perspectivas. Se establecieron indicadores para poder medir el grado de cumplimiento de estos objetivos y así detectar los desvíos ocurridos y aplicar medidas de corrección.

Se llegó a la conclusión de que mediante la implementación de esta herramienta se integran todas las áreas de la organización, lo que permite contar con información de calidad y mejorar el proceso de toma de decisiones. De esta forma la empresa está en condiciones de mantenerse dentro de un contexto cambiante y alcanzar el éxito competitivo.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral – Gestión – Objetivos estratégicos – Indicadores – Proceso de toma de decisiones

Abstract

This case report proposes the design and implementation of a management and control tool for the MAN SER company, based on the Balanced Scorecard, with the aim of optimizing the decision-making process.

A study of the context of the organization was carried out through a Pestel Analysis and a diagnosis through a SWOT Analysis, concluding that, although the company is recognized in the market for the quality of its products and for its trajectory, it presents weaknesses to cause of the absence of a management and control methodology

Through the design of the Balanced Scorecard it was possible to align the vision, mission and strategy of the company to strategically formulated objectives for each of the perspectives. Indicators were established to be able to measure the degree of compliance with these objectives and thus detect the deviations that occurred and apply corrective measures.

It was concluded that through the implementation of this tool all areas of the organization are integrated, which allows to have quality information and improve the decision-making process. In this way, the company is in a position to stay within a changing context and achieve competitive success.

Keywords: Balanced Scorecard - Management - Strategic Objectives - Indicators - Decision-making process

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo General</i>	3
<i>Objetivos Específicos</i>	3
<i>Análisis de Contexto</i>	6
<i>Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA</i>	11
<i>Análisis específico del perfil profesional</i>	13
Marco Teórico	15
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de Implementación	21
<i>Alcance de contenido</i>	21
<i>Alcance geográfico</i>	21
<i>Alcance temporal</i>	21
<i>Alcance en relación al universo</i>	21
<i>Limitaciones</i>	21
<i>Recursos Involucrados</i>	21
<i>Presupuestos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	22
<i>Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización</i>	24
<i>Propuesta de diseño e implementación del CMI</i>	25
<i>Medición y evaluación de la propuesta</i>	29
Conclusiones y recomendaciones	30
<i>Conclusiones</i>	30
<i>Recomendaciones</i>	31
Referencias	32

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz FODA	13
Tabla 2. Presupuesto.....	23
Tabla 3. Presupuesto Mensual.....	23
Tabla 4. Diagrama de Gantt.....	24
Tabla 5. Mapa Estratégico	25
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER S.R.L.....	27

Introducción

Los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos han situado a las organizaciones en entornos cada vez más complejos y dinámicos, lo que ha producido que se generen otro tipo de necesidades. Se ha vuelto fundamental que las organizaciones cuenten con un sistema de gestión que les permita lograr un éxito competitivo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que mide a la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. De esta forma es posible establecer un amplio conjunto de medidas de actuación, transformando la misión y estrategia de la organización en objetivos estratégicamente alineados (Kaplan y Norton, 2016).

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica, ubicada en la ciudad de Córdoba, que ofrece productos y servicios industriales. Fue fundada en los años 90 por el Sr. Luis Mansilla, iniciándose como una empresa unipersonal dedicada a trabajos de corte y plegado de chapa, soldadura y aberturas. Con el transcurso de los años, la empresa adquirió nuevas tecnologías lo que le permitió ampliar su cartera de productos y servicios y convertirse en proveedora de grandes de compañías automotrices e industriales. A raíz de esto, cambió su personería jurídica y se convirtió en una S.R.L.

En el año 2009 los hijos del fundador, Julián y Melina Masilla, tomaron la empresa a su cargo. En los años siguientes, inauguraron una nueva planta industrial, incorporaron maquinarias y lograron la certificación de las normas ISO, lo que les permitió trabajar con altos estándares de calidad.

Actualmente MAN-SER es reconocida por ser la principal proveedora de importantes fábricas del país como Volkswagen Argentina S.A. y AIT S.A. Sin embargo, a pesar de que la empresa ha logrado posicionarse en el mercado y distinguirse por la calidad de sus productos, precios y servicios post ventas, ha descuidado un aspecto fundamental dentro de toda organización como es la gestión y el control interno. La falta de dedicación a estos procesos internos impacta fuertemente en la toma de decisiones ya que no se cuenta con información de calidad. Esto repercute en toda la organización generando diversas problemáticas, entre las más importantes se destacan: falta de comunicación, sobrecarga de

tareas en miembros de mayor jerarquía por falta de delegación, falta de control en los procesos de compra de materiales e insumos y poca capacitación del personal del sector mecanizado lo que genera demoras en la producción y disconformidad en los clientes.

En este reporte de caso se propone implementar un sistema de gestión basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral, el cual le permite a la empresa alinear su visión con la estrategia para poder lograr los objetivos deseados tanto en el corto como en el largo plazo, como así también detectar las fallas y poder implementar las medidas correctivas adecuadas.

Como antecedente internacional se cita un estudio de caso realizado en una empresa industrial de Perú donde se utiliza el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión con el objetivo de reducir costos y mejorar la productividad. Para lograr esta implementación se identificaron los factores críticos relacionados con el incremento del costo de la producción realizándose un análisis desde la perspectiva de los procesos internos y elaborando indicadores estratégicos para las cuatro perspectivas (Carrera Abanto, 2015).

En el orden nacional se cita un trabajo donde se desarrolla un modelo de Cuadro de Mando Integral en una empresa de energía. El objetivo es identificar y prever las posibles desviaciones que se pueden producir en la organización para poder tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan mejorar las actividades. El estudio concluye en que la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa resulta de gran utilidad ya que permite medir la actuación integral a través de las cuatro perspectivas, así como alinear la estrategia de la empresa con sus procesos operativos (Suarez Kimura, De Marco, y Prat, 2014).

En el ámbito regional se cita un estudio realizado sobre la empresa Coca Cola Andina Argentina cuya planta más importante se encuentra ubicada en la ciudad de Montecristo, provincia de Córdoba. El trabajo consiste en diseñar un Cuadro de Mando Integral aplicado a la organización cuyo beneficio se traduzca en ofrecer una visión global de la compañía. Por otra parte, se pretende demostrar que esta herramienta de gestión permite a la gerencia conocer la situación de la empresa, facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos. A través de este análisis se logró

establecer indicadores de gestión que se relacionen con la visión, misión, valores y cultura organizacional de la compañía (Oyola, 2019).

Estos antecedentes se relacionan con el presente reporte ya que demuestran la importancia de contar con una herramienta de gestión en toda organización independientemente de su rubro, tamaño o ubicación. La implementación de este modelo le permite a la empresa MAN SER SRL integrar su estrategia con su visión, definir objetivos estratégicos, establecer indicadores de gestión y diseñar medidas correctivas para mejorar su desempeño.

Relevancia del caso

En mundo globalizado caracterizado por la innovación constante, las empresas necesitan contar con estrategias para poder adaptarse a este contexto y mantenerse dentro de un mercado altamente competitivo. El Cuadro de Mando Integral es un modelo que integra perspectivas financieras y no financieras estableciendo indicadores que brindan información oportuna y de calidad para facilitar la toma de decisiones de los directivos, pudiendo así alcanzar los objetivos estratégicamente establecidos y lograr el éxito competitivo de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una herramienta de gestión y control basada en el Cuadro de Mando Integral con la finalidad de producir información de calidad y optimizar el proceso de toma de decisiones de la empresa MAN SER S.R.L.

Objetivos Específicos

Establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que logren integrar la misión y visión de la empresa y mejorar su rendimiento.

Formular indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva.

Establecer parámetros por cada indicador para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Análisis de la Situación

El Sr. Luis Mansilla fundó la empresa MAN SER en los años 90 en la ciudad de Córdoba. En sus orígenes se dedicaba sólo a trabajos de corte, plegado de chapa, soldaduras y aberturas, pero con el correr de los años y con la adquisición de nuevas tecnologías la empresa pudo ampliar su cartera de productos y servicios y posicionarse en el mercado.

MAN SER es reconocida por la calidad de sus productos y servicios, esto se debe a que trabaja con altos estándares de calidad, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes. El principal estándar de calidad que cumple la empresa es el de las normas ISO9001. Con el objetivo de cumplir los requisitos de esta norma la organización se comprometió a lograr: una política de crecimiento sostenido; gestión de calidad para lograr satisfacer a sus clientes en cuanto a calidad, innovación y adaptabilidad; buen clima organizacional; optimización de la rentabilidad mediante la disminución de costos y uso eficiente de los recursos.

La estructura de la organización está formada por los departamentos de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. La empresa cuenta con treinta empleados y con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El directorio está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos. La gerencia general está a cargo de uno de los hijos, Julián Mansilla, y sus principales actividades están relacionadas con la planificación estratégica, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad.

Todas las decisiones relacionadas al futuro de la organización son tomadas por el directorio, que además es el responsable de mantener toda la información que se maneja en la empresa. Se puede observar que existe una sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los empleados no participan en la toma de decisiones, sólo son consultados en algunas ocasiones pero la decisión final siempre es tomada por el gerente.

MAN SER comercializa bienes industriales que se encuentran en etapa de crecimiento, continuamente se están introduciendo mejoras e innovaciones. Los principales

productos que ofrecen son: cintas transportadoras, lavadoras industriales a medida, extractores de viruta y cadenas a medida, protectores telescópicos y compensadores para transformadores eléctricos.

El alcance de las ventas es principalmente la provincia de Córdoba, pero también tienen clientes en Santa Fe, Buenos Aires y San Luis. MAN SER tiene una gran relación con empresas multinacionales, sin embargo todavía no se ha desarrollado dentro del ámbito internacional. La empresa considera que la exportación es una oportunidad que deberían aprovechar pero no se encuentran inscriptos como importadores y exportadores y no cuentan con profesionales en esa disciplina.

La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada manteniendo una relación muy estrecha. Sus clientes más importantes son AIT, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania. Los dueños de la firma son quienes tienen a cargo las tareas del área de Ventas a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, ya que no cuentan con medios de venta externos. Tampoco poseen un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad, por lo que el único medio de promoción utilizado es una página web que actualmente no se encuentra funcionando.

El área de Producción cuenta con un encargado de toda la producción y responsables por cada sector (punzonado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado y soldadura). Las decisiones operativas recaen sobre el jefe de producción y, dependiendo de la complejidad, se consulta al gerente, pero no existe un proceso de toma de decisiones preestablecido por lo que muchas veces se generan demoras por falta de comunicación.

Otro de los inconvenientes que se generan en el área de Producción es la subutilización de la capacidad productiva por “cuellos de botella” detectados dentro del proceso del sector mecanizado; esto se debe en gran parte a la falta de capacitación de los operarios, errores en la programación de la maquinaria y falta de mantenimiento. Como consecuencia algunos recursos permanecen ociosos y se demoran los plazos de entrega.

Si bien MAN SER ha logrado consolidarse dentro del mercado, destacándose por la calidad de sus productos y por su estrategia orientada al cliente, ha descuidado otros aspectos fundamentales como lo son la implementación de herramientas de gestión y

control. Por lo que resulta necesario el diseño de una metodología basada en un Cuadro de Mando Integral que le facilite el proceso de toma de decisiones y le permita aplicar una estrategia en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar el éxito competitivo y mantenerse dentro del mercado.

Análisis de Contexto

Análisis PESTEL

Factores Políticos

El actual presidente de Argentina es Alberto Fernández. Al momento de asumir su cargo, en Diciembre de 2019, la situación política y económica del país ya era compleja. La inflación era del 55%, el desempleo estaba por encima del 10% y la pobreza alcanzaba el 40%. Ante este contexto el gobierno decide implementar algunas medidas iniciales para lograr una recuperación del poder adquisitivo de la población, entre ellas: bonos para beneficiarios de la AUH, congelamientos de tarifas de servicios públicos por 180 días, pauta de precios y salarios mediante el Acuerdo Económico y Social (Segal y Añaños, 2020).

A este escenario político se suma que el 11 de Marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declara el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, la que ha afectado notablemente las economías de todos los países del mundo. En el marco de la emergencia sanitaria el gobierno argentino ha decidido tomar una serie de medidas para cuidar el ingreso de las familias, proteger la producción y el empleo y garantizar el abastecimiento. Dentro de estas medidas se encuentran algunas dirigidas para las empresas e industrias del país como asignación compensatoria al salario, postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales, créditos para el pago de sueldos y créditos para garantizar la producción (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2020).

Si bien las actividades se han ido reactivando, al principio de la cuarentena MAN SER, al igual que muchas industrias del país, ha tenido que cerrar sus puertas, dejando de percibir ingresos pero teniendo igualmente que hacer frente a altos costos fijos. Las

medidas lanzadas por el gobierno intentan atenuar esta situación brindando apoyo para que la industria nacional pueda continuar con la actividad en medio de este complejo contexto.

Factores económicos

Argentina, con un Producto Bruto Interno de aproximadamente US\$450 billones, es una de las economías más grandes de Latinoamérica. Sin embargo, los cambios históricos en el crecimiento económico han impedido el desarrollo del país, por lo que la situación económica actual presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido el 68% de su valor desde Abril de 2018, la inflación anual es superior al 68%, el PBI cayó 2,5% en 2018 y la economía se contrajo un 2,2% adicional en 2019 (Grupo Banco Mundial, 2020).

Debido a efectos de la pandemia Covid19 se prevé que la economía argentina registre una contracción del 12%, y según relevamiento realizado por el Banco Central se estima una inflación del 37,8% para finales de 2020. De acuerdo a diferentes estudios realizados por entidades financieras y centros de investigación, con fecha 31 de agosto de 2020, se espera que el tipo de cambio nominal en Argentina alcance 84,3 pesos por dólar en Diciembre 2020 y 122 pesos por dólar en Diciembre 2021 (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2020).

El sector industrial también se ve afectado por el contexto de la pandemia. En Julio 2020 el índice de producción industrial manufacturera bajó un 6,9% respecto a igual mes de 2019. El acumulado Enero-Julio 2020 disminuyó un 13,4% respecto a igual período de 2019. Catorce de las dieciséis divisiones de la industria manufacturera presentaron caídas interanuales, entre ellas la “industrial metálica básica” un 29,2% y “productos metálicos” un 16,6% (Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina, 2020).

Los efectos de la pandemia en la economía recaen también sobre la empresa MAN SER, ya que debido a la extensa cuarentena se ha paralizado gran parte de la actividad del sector industrial, debiendo las empresas tener que reducir su producción. Al mismo tiempo la devaluación de la moneda argentina con respecto al dólar y la elevada inflación ha provocado un aumento en el precio de los insumos y servicios.

Factores sociales

En el segundo semestre de 2019 la pobreza en Argentina afectaba al 53% de los niños y niñas, y se estima que para finales del año 2020 podría alcanzar el 58%. Por su parte, la pobreza extrema podría llegar al 16,3% hacia fin del 2020.

A causa de las medidas de aislamiento por la pandemia Covid19, el 60% de los hogares han disminuido sus ingresos debido a la imposibilidad de salir a trabajar, la disminución del nivel de ventas, la reducción del salario, entre otras incidencias. Además el 7,2% de los hogares ha perdido por lo menos un empleo. Si bien en el último trimestre del 2019 se registró un ligero incremento de la tasa de empleo, la crisis provocada por la pandemia tiene un fuerte impacto en el mercado de trabajo de Argentina. En Marzo y Abril de 2020 se registraron caídas de un 3% anual en el empleo privado (Naciones Unidas Argentina, 2020).

Las industrias manufactureras y los comercios suman 2,3 millones de personas empleadas en formalidad, es por eso que son los sectores más relevantes a nivel empleo. Debido a las medidas de aislamiento social el sector industrial es uno de los que mayores caídas sufrieron en su facturación, llegando a un 51,2% interanual en términos reales. Atender a estas necesidades implica establecer acuerdos entre empleadores y trabajadores que permitan sobrellevar la situación. También resulta necesaria la asistencia estatal, la cual debe ser en forma eficaz y moderada ya que depende de la emisión monetaria en momentos de peligro para la estabilidad macroeconómica (Infobae Económico, 2020).

La empresa MAN SER a pesar de tener que enfrentarse a una situación económica actual del país complicada, no puede dejar de atender las necesidades de sus empleados, por lo que se debe buscar un equilibrio entre mantener el empleo en buenas condiciones y evitar el alto impacto en los costos que esto genera.

Factores Tecnológicos

La evolución tecnológica constante obliga a las empresas a tener que estar actualizadas con respecto a marketing digital, seguridad informática y nuevos softwares que agilicen sus tareas. Una de las principales tendencias es el uso de inteligencia artificial en la pymes, en 2019 más de un 40% se encontraba utilizándola.

Los consumidores están cada vez más informados, híper conectados y reclaman soluciones inmediatas. Una herramienta muy utilizada por las empresas son los programas que simulan conversaciones, llamados chatbots, los cuales dan soporte las veinticuatro horas del día respondiendo a las consultas de los clientes de la manera más precisa posible (Lavate, 2020).

Para dar respuesta a la gran cantidad de ventas eCommerce durante la cuarentena, las empresas están adoptando el Growth Marketing. Se trata de una técnica que tiene como objetivo generar un crecimiento ya sea de usuarios, compradores o visitantes. El Growth Marketing se propone acelerar el crecimiento de los negocios en el menor tiempo posible y de forma rentable.

El marketing tradicional fue diseñado para mercados que en la actualidad ya no existen, por lo que las empresas deben incorporar estrategias basadas en la tecnología con metodologías ágiles y automatización (Tecnopymes, 2020).

MAN SER ha invertido en la innovación tecnológica de sus maquinarias con el objetivo de lograr la máxima calidad en sus productos. Sin embargo, no ha aplicado la tecnología al proceso de ventas y publicidad, desaprovechando así grandes oportunidades que ofrece la tecnología en la actualidad, las cuales permiten ampliar notablemente la cartera de clientes y así lograr un mayor crecimiento en el nivel de ventas.

Factores Ecológicos

En las últimas décadas se ha vuelto de gran importancia incluir aspectos ambientales en los procesos productivos. La velocidad con la que se generan los residuos y el consumo desmedido de materias primas e insumos son motivos por los cuales es fundamental aplicar la sustentabilidad en las actividades de las industrias.

La metalmecánica, como toda actividad industrial, realiza actividades que tienen incidencia en el ambiente, por lo tanto debe orientarse hacia una producción sustentable. Esto consiste en mejorar productos y procesos de producción para reducir el consumo de recursos, el uso de materiales peligrosos y la generación de residuos. Para ello se debe incluir la sustentabilidad en la estrategia de la empresa con un enfoque preventivo y de administración eficiente de recursos (ADIMRA, 2020).

El Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina lanzó el Programa de Reconversión Industrial. Este programa está dirigido a establecimientos industriales y de servicios y tiene como objetivo promover la mejora de la gestión ambiental, incorporando cambios en los procesos y operaciones para disminuir los impactos ambientales negativos y mejorar el uso de los recursos. Se enmarca dentro de los principios y objetivos de desarrollo sostenible de la Ley N° 25.675, Ley General del Ambiente, y de acuerdo a los objetivos del Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina, 2020).

La empresa MAN SER aún no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, pero mediante la aplicación de la norma ISO 9001 ha comenzado a gestionar el control del aceite que se desecha. También realizan mediciones de ruidos dentro de la planta para evitar problemas en la salud de los operarios.

Factores Legales

El gobierno de la Provincia de Córdoba promueve el desarrollo industrial mediante la aplicación de las siguientes leyes:

Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes (N°9727): tiene por objeto promover el desarrollo, la competitividad y la innovación de las Pymes radicadas en la Provincia de Córdoba.

Régimen de Promoción Industrial (Ley 5319 texto ordenado por Ley 6230 y 8083): otorga beneficios impositivos a propietarios de establecimientos industriales radicados en la Provincia de Córdoba. Estos beneficios consisten en exenciones en el Impuesto de Ingresos Brutos, en el Impuesto Inmobiliario y en el Impuesto a los Sellos, por un término de entre 6 y 14 años dependiendo de la actividad.

Parques Industriales (Ley 7255, Decreto 5283/85): la Secretaría de Industria de la Provincia de Córdoba, como órgano de aplicación de esta ley, se encarga de fiscalizar los proyectos de parques industriales y de brindar asesoramiento a todos aquellos que quieran llevar adelante este tipo de proyectos.

Por otra parte, según Decreto N°750/82, todas aquellas personas que desarrollen actividades en la Provincia de Córdoba y que estén encuadradas en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas como industriales, están obligadas a su registración y actualización anual de datos en el Registro Industrial de la Provincia (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020).

Estas leyes y decretos benefician a la empresa MAN SER ya que le brindan beneficios impositivos y ayudas económicas para mantener su crecimiento e innovación.

Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA

A continuación se presenta el Análisis FODA para la empresa MAN SER SRL:

Fortalezas

- Certificación en la Norma ISO 9001
- Precios competitivos en el mercado
- Alta calidad en productos y servicios
- Innovación tecnológica en maquinarias
- Servicio Posventa
- Servicio de distribución
- Relación estrecha y personalizada con los clientes
- Cartera de clientes diversificada
- Elaboración de productos que se adaptan a las necesidades del cliente
- Flexibilidad para introducir cambios en los productos
- Protocolo de seguridad en el establecimiento
- Baja rotación del personal
- Experiencia y reconocimiento en el mercado

Debilidades

- Falta de capacitación de los operarios
- Errores en programación de las maquinarias
- No cumplimiento en los plazos de entrega de productos

- Demoras en el sector mecanizado
- Accidentes laborales por falta de espacio en la planta
- Falta de delegación
- Los empleados no participan en la toma de decisiones
- Falta de comunicación
- Ausencia de acciones de marketing y de publicidad
- Inexistencia de medios de ventas externos
- Falta de política de ambiente y gestión de residuos
- Falta de apertura al mercado internacional
- Sobre-stock de productos
- Ausencia de sistema de inventario o control de existencias
- Falta de controles en el depósito
- Inexistencia de provisiones por pérdidas (daños o robos)
- No utilización de software contable
- Ausencia de herramientas de gestión y control
- Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas no informatizadas

Oportunidades

- Posibilidad de exportar productos
- Participación en ferias especializadas en el rubro
- Ausencia de competencia en protectores de bancada
- Régimen de Promoción Industrial
- Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes
- Medidas del Gobierno Nacional para proteger la producción y el empleo en contexto de la Pandemia Covid19

Amenazas

- Aumento de costos de insumos por aumento del dólar
- Inestabilidad económica en el país
- Inflación

- Alta presión impositiva
- Caída de la actividad industrial por medidas de aislamiento por la pandemia Covid19
- Disminución de la demanda durante el período estival
- Existencia de competidores en el rubro

Tabla 1. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	Certificación en Norma ISO 9001	Falta de capacitación de los operarios
	Precios competitivos en el mercado	Errores en programación de las maquinarias
	Alta calidad en productos y servicios	No cumplimiento en los plazos de entrega de productos
	Innovación tecnológica en maquinarias	Demoras en el sector mecanizado
	Servicio Posventa	Accidentes laborales por falta de espacio en la planta
	Servicio de distribución	Falta de delegación
	Relación estrecha y personalizada con los clientes	Los empleados no participan en la toma de decisiones
	Cartera de clientes diversificada	Falta de comunicación
	Elaboración de productos que se adaptan a las necesidades del cliente	Ausencia de acciones de marketing y de publicidad
	Flexibilidad para introducir cambios en los productos	Inexistencia de medios de ventas externos
Protocolo de seguridad en el establecimiento	Falta de política de ambiente y gestión de residuos	
Baja rotación del personal	Falta de apertura al mercado internacional	
Experiencia y reconocimiento en el mercado	Sobre-stock de productos	
	Ausencia de sistema de inventario o control de existencias	
	Falta de controles en el depósito	
	Inexistencia de provisiones por pérdidas (daños o robos)	
	No utilización de software contable	
	Ausencia de herramientas de gestión y control	
	Áreas de Recursos Humanos, Compras y Ventas no informatizadas	
	Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	Posibilidad de exportar productos	Aumento de costos de insumos por aumento del dólar
	Participación en ferias especializadas en el rubro	Inestabilidad económica en el país
	Ausencia de competencia en protectores de bancada	Inflación
	Régimen de Promoción Industrial	Alta presión impositiva
	Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes	Caída de la actividad industrial por medidas de aislamiento por la pandemia Covid19
	Medidas del Gobierno Nacional para proteger la producción y el empleo en contexto de la Pandemia Covid19	Disminución de la demanda durante el período estival
		Existencia de competidores en el rubro

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico del perfil profesional

A partir del análisis de la matriz FODA se han podido detectar una serie de debilidades que se dan en el ambiente interno de la empresa MAN SER y que dificultan el camino hacia el logro del éxito competitivo.

Se observan dificultades en los procesos internos, sobre todo en el de producción, que generan demoras en la entrega de los productos y como consecuencia se reciben reclamos de los clientes.

Otro proceso que presenta inconvenientes es el de toma de decisiones y de comunicación. Existe falta de delegación, hay problemas de comunicación entre los sectores y no hay procesos de toma de decisiones preestablecidos. Además, las decisiones son tomadas sólo por el directorio, el resto de empleados no tienen participación en estos temas.

La empresa MAN SER no aprovecha recursos y herramientas que existen en el mercado actual para poder llegar a una mayor cantidad de clientes y así aumentar sus ventas, esto también es una gran debilidad interna. No se realizan acciones de marketing ni publicidad y no se incursiona en el mercado internacional.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización se pueden establecer indicadores en cada uno de los procesos que permitan identificar cada una de estas problemáticas y así establecer las medidas de corrección adecuadas. A través de estos indicadores la organización puede hacer un seguimiento y analizar su rendimiento para así establecer un proceso de mejora continua.

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que surgió a principios de los años 90 ante la necesidad de brindar a los directivos una visión completa de la empresa y su rendimiento. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan y el Dr. David P. Norton, y ha sido utilizada por muchas organizaciones a lo largo de los años incluso en la actualidad (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza, y Araújo Pinzón, 2015).

Kaplan y Norton (2016) expresan que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo; lo definen como un sistema de gestión estratégica que transforma el objetivo y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles. Estos indicadores no son sólo financieros, sino que también contempla indicadores no financieros capturando las actividades críticas de creación de valor de la empresa.

Baraybar (2010) sostiene que el concepto de Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton en sus inicios ha ido evolucionando hasta convertirse en una Técnica de Gestión Estratégica que utiliza la configuración de Mapas Estratégicos los cuales permiten operativizar la estrategia de las organizaciones. Este modelo además ha incorporado dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, que aseguran que la estrategia sea implantada correctamente. De esta forma, las organizaciones pueden adaptar la metodología del Cuadro de Mando Integral a sus necesidades de gestión y a su propia cultura empresarial.

El Cuadro de Mando Integral analiza a las organizaciones desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

La perspectiva financiera permite examinar los resultados económicos de la organización con el objetivo de maximizar los beneficios del negocio (Gan y Triginé, 2006). Según Kaplan y Norton (2016) dentro de esta perspectiva existen tres temas centrales que impulsan la estrategia empresarial: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes o mejora de la productividad, y utilización de los activos o estrategia de inversión.

Para alcanzar los objetivos financieros propuestos desde la perspectiva financiera es necesario aportar valor a los clientes de la empresa, satisfaciendo sus necesidades (Baraybar, 2010). Por lo tanto, analizar a la organización desde la perspectiva de clientes consiste en estudiar cómo los clientes perciben este valor, es decir, cómo los clientes perciben la propuesta del producto o servicio y cómo estas decisiones impactarán en los resultados financieros (Gan y Triginé, 2006).

La perspectiva de clientes se encuentra estrechamente relacionada con la perspectiva de los procesos internos, ya que para que una organización aporte valor a sus clientes es necesario que sea eficiente en aquellos procesos relacionados con la consecución de la estrategia (Baraybar, 2010). Kaplan y Norton (2016) sostienen que los directivos deben definir una cadena de valor de los procesos internos que se inicie con los procesos de innovación, continúe con los procesos operativos y finalice con el servicio pos-venta.

Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos, permiten identificar aquellos aspectos en los que la organización debe ser excelente. Mediante la perspectiva de formación y crecimiento se proporciona la infraestructura adecuada para poder lograr estos objetivos. Se pueden mencionar tres categorías principales de variables dentro de esta cuarta perspectiva, ellas son: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan y Norton, 2016).

Un Cuadro de Mando Integral eficiente debe comunicar una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Esto le permite a los directivos y a los empleados centrarse en inductores críticos y de esta forma alinear sus acciones y decisiones a la consecución de los objetivos estratégicos (Berríos Arroyo y Flores Santillana, 2017).

Los indicadores pueden ser: de impacto, que miden el logro del desarrollo de la empresa, o de resultados, que miden el logro asociado al producto. Otra forma de clasificarlos es como indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad; la suma de los indicadores de eficacia y eficiencia dan como resultado la efectividad de la gestión de la organización. Pero más allá de estas clasificaciones, lo importante es que al generar un

indicador se le asignen metas a cumplir para así poder monitorearlo y analizarlo (Castaño, Arias Montoya, y Lanzas Duque, 2006).

El principal aporte del Cuadro de Mando Integral es que proporciona a los ejecutivos una mirada completa de la organización, traduciendo la visión y estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes. No es sólo una herramienta de control, sino que también debe utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, y coordinar y alinear las iniciativas individuales para alcanzar un objetivo común (Kaplan y Norton, 2016).

Utilizado adecuadamente, el Cuadro de Mando Integral es una importante fuente de información y conocimiento que ayuda a los administradores a centrarse en la estrategia de la organización al momento de tomar decisiones. Sin embargo, esta metodología no ha podido aplicarse en la totalidad de las empresas debido a algunos inconvenientes como la falta de tiempo, la inversión o la dificultad de integración con otras herramientas de gestión. Otros problemas que dificultan la implementación de esta herramienta son la falta de compromiso de la alta dirección, la ausencia de una cultura de gestión del desempeño y la baja prioridad atribuida a los sistemas de gestión y medición dentro de las organizaciones (Rodriguez Quesado, Rodrigues, y Guzmán, 2017).

Otra crítica hacia esta herramienta de gestión es que generalmente se implementa en grandes empresas, el uso del Cuadro de Mando Integral en pequeñas y medianas empresas es menos frecuente. Las pequeñas organizaciones poseen ciertas limitaciones para aplicar este modelo ya que normalmente tienen prioridades a corto plazo, no suelen planificar y tienen dificultades para desarrollar su misión, visión, valores y estrategias. Esto se convierte en un impedimento para la implantación del Cuadro de Mando Integral, debido a que su uso requiere que la empresa tenga estrategias concretas definidas con anterioridad. Además comúnmente este tipo de empresas suelen centrarse sólo en indicadores financieros dejando de lado el resto de las perspectivas. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas cuentan con características a su favor que deben ser aprovechadas para diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral que se ajuste a sus necesidades; algunas de estas ventajas son: poseen un alto potencial de innovación, son más flexibles que las grandes

empresas y necesitan menos volúmenes de información (Arguello Solano y Quesada López, 2015).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

MAN SER es una empresa reconocida por su trayectoria que ha logrado posicionarse en el mercado y distinguirse por la calidad de sus productos. Sin embargo, ha descuidado algunos aspectos importantes para poder alcanzar el éxito competitivo como lo son la gestión y el control interno. Se detectan ciertos inconvenientes en los procesos internos de la organización que dificultan el normal desarrollo de las actividades.

Se observa que dentro del área de producción existen algunas fallas que provocan demoras en las entregas de los productos lo que genera disconformidad en los clientes. Esto se debe a problemas en el sector mecanizado por falta de capacitación de los empleados y mal uso de las maquinarias, a que no se realizan controles sobre las compras y el stock de insumos y a que existe falta de comunicación con el resto de las áreas.

Además se advierte que dentro de la empresa existe falta de delegación ya que la mayoría de las decisiones son tomadas por el directorio sin consultar al resto de los empleados.

Por otra parte, MAN SER no cuenta con sistemas de gestión informatizados que sean compartidos por todas las áreas de la organización, lo que provoca problemas de comunicación y falta de información de calidad para la toma de decisiones.

Justificación del problema

Ante un entorno complejo y cambiante, es fundamental que las organizaciones desarrollen herramientas para poder adaptarse a los cambios constantes y lograr mantenerse dentro de un mercado altamente competitivo.

Teniendo en cuenta las debilidades mencionadas anteriormente, se considera necesario que la empresa MAN SER implemente un sistema de gestión y control estratégico como lo es el Cuadro de Mando de Integral. Esta metodología permite alinear la visión y misión de la empresa con la estrategia y así poder establecer objetivos que permitan alcanzar el éxito competitivo.

A través del Cuadro de Mando Integral se puede tener una visión global de la empresa utilizando cuatro perspectivas. En cada una de estas perspectivas se establecen objetivos y se formulan indicadores que permiten realizar un seguimiento, detectar fallas y establecer medidas correctivas. Al mismo tiempo, estos indicadores brindan información integral y de calidad que facilitan el proceso de toma de decisiones.

Además esta herramienta de gestión permite compartir y comunicar la estrategia empresarial hacia todos los integrantes de la organización, y, de esta forma, poder alinear las acciones y decisiones individuales hacia un objetivo común.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral la empresa MAN SER podrá analizar sus procesos internos para detectar y eliminar aquellas fallas que afectan el desarrollo de la organización.

A su vez, al contar con indicadores establecidos a través de las cuatro perspectivas, la empresa contará con información global para la toma de decisiones.

A través del uso de esta herramienta la estrategia empresarial podrá ser comunicada y compartida hacia todos los miembros de la organización, lo que producirá que las áreas ya no trabajen de forma aislada sino que deban alinear sus propios objetivos a la estrategia de la empresa.

El diseño de un Cuadro de Mando Integral que se adapte a las necesidades de la organización y su posterior implementación beneficiará a la empresa MAN SER logrando la optimización de sus procesos internos y mejorando el proceso de toma de decisiones. Esto repercutirá favorablemente en los resultados financieros permitiendo alcanzar una posición competitiva dentro del mercado.

Plan de Implementación

Alcance

Alcance de contenido

En el presente reporte de caso se propone diseñar una herramienta de gestión y control basada en el Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER S.R.L., con el objetivo de mejorar los procesos internos, producir información de calidad y optimizar el proceso de toma de decisiones.

Alcance geográfico

El trabajo es aplicable a la empresa MAN SER S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la actividad industrial metalúrgica.

Alcance temporal

El proyecto comprende el período desde el mes de Agosto 2020 al mes de Enero 2021.

Alcance en relación al universo

El trabajo involucra a todas las áreas e integrantes de la empresa MAN SER S.R.L.

Limitaciones

El presente proyecto se limita al diseño de una herramienta de gestión y control para la empresa MAN SER S.R.L, no se considera su aplicación en otras empresas. Si bien el Cuadro de Mando Integral es una metodología aplicable a todo tipo de empresas, se requiere su adaptación para cada caso en particular.

Recursos Involucrados

A continuación se detallan los recursos necesarios para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN SER S.R.L.

Recursos tangibles

- Mobiliario de oficina: la empresa posee y/o se realiza trabajo home office.
- Útiles de escritorio: la empresa posee y/o se realiza trabajo home office.

- Equipos de computación: la empresa posee y/o se realiza trabajo home office.
- Software de Gestión
- Página Web E-Commerce
- Balances y Estados Contables
- Listado de Clientes
- Listado de Proveedores
- Nómina de empleados y organigrama de la organización

Recursos intangibles

- Capacitaciones a todo el personal de la empresa para la implementación del Cuadro de Mando Integral
- Capacitaciones a mandos medios y directivos para la implementación del Cuadro de Mando Integral
- Capacitaciones a todo el personal de la empresa para la utilización del Software de Gestión

Presupuestos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

Para llevar a cabo el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN SER se confeccionan dos presupuestos: el primero de ellos contempla los gastos que se incurrirán para la puesta en marcha del proyecto, mientras que el segundo abarca los gastos necesarios para su mantenimiento en el tiempo.

El responsable de llevar a cabo el diseño, implementación y seguimiento del Cuadro de Mando Integral es el Contador, quien también realiza capacitaciones a los directivos y a todo el personal de la empresa sobre la importancia y la correcta implementación de esta herramienta. Para confeccionar el presupuesto se toma como base los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

Por otra parte, se considera necesario la implementación de un Software de Gestión que brinde información rápida y de calidad, e integre los procesos internos de la empresa.

También se plantea el desarrollo de una página web con el objetivo de incrementar la publicidad y realizar ventas online y, de esta forma, lograr aumentar la cartera de clientes. Para la ejecución de estas actividades se propone la contratación de empresas especializadas en el rubro.

Presupuesto para la puesta en marcha del proyecto

Tabla 2. Presupuesto

Descripción	Cantidad/ Módulos	Valor Unitario	Total
Diseño e implementación del CMI	900	\$ 103,00	\$ 92.700,00
Capacitaciones para la implementación del CMI	300	\$ 103,00	\$ 30.900,00
Software de Gestión			\$ 50.000,00
Capacitaciones para la utilización del software de gestión	4	\$ 8.000	\$ 32.000,00
Desarrollo de página web (catálogo + venta online)			\$ 24.000,00
Total Presupuesto			\$ 229.600,00

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto para el mantenimiento del proyecto

Tabla 3. Presupuesto Mensual

Descripción	Total Mensual
Asesoramiento y seguimiento del CMI	\$ 20.600,00
Mantenimiento del Software de Gestión	\$ 5.000,00
Mantenimiento de la página web	\$ 2.000,00
Total Presupuesto Mensual	\$ 27.600,00

Fuente: Elaboración propia

Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt con las actividades específicas a desarrollar para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN SER S.R.L.

Tabla 4. Diagrama de Gantt

Actividades	Responsables	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21
Reunión de presentación con directivos de la empresa	Directorio Contador						
Elaboración de diagnóstico de la organización	Contador						
Reunión con directivos para informar resultados del diagnóstico y diseñar planes y acciones para la confección del CMI	Directorio Contador						
Confección de mapa estratégico que permita visualizar la estrategia de la organización a través de objetivos estratégicos interrelacionados dentro de las cuatro perspectivas	Directorio Mandos Medios Contador						
Elaboración del CMI estableciendo indicadores para cada perspectiva	Directorio Mandos Medios Contador						
Capacitaciones a directivos, mandos medios y personal de la empresa sobre la importancia y correcta implementación del CMI	Contador						
Implementación del CMI	Directorio Mandos Medios Contador						
Análisis de resultados y medidas de corrección para los desvíos detectados	Directorio Mandos Medios Contador						

Fuente: Elaboración propia

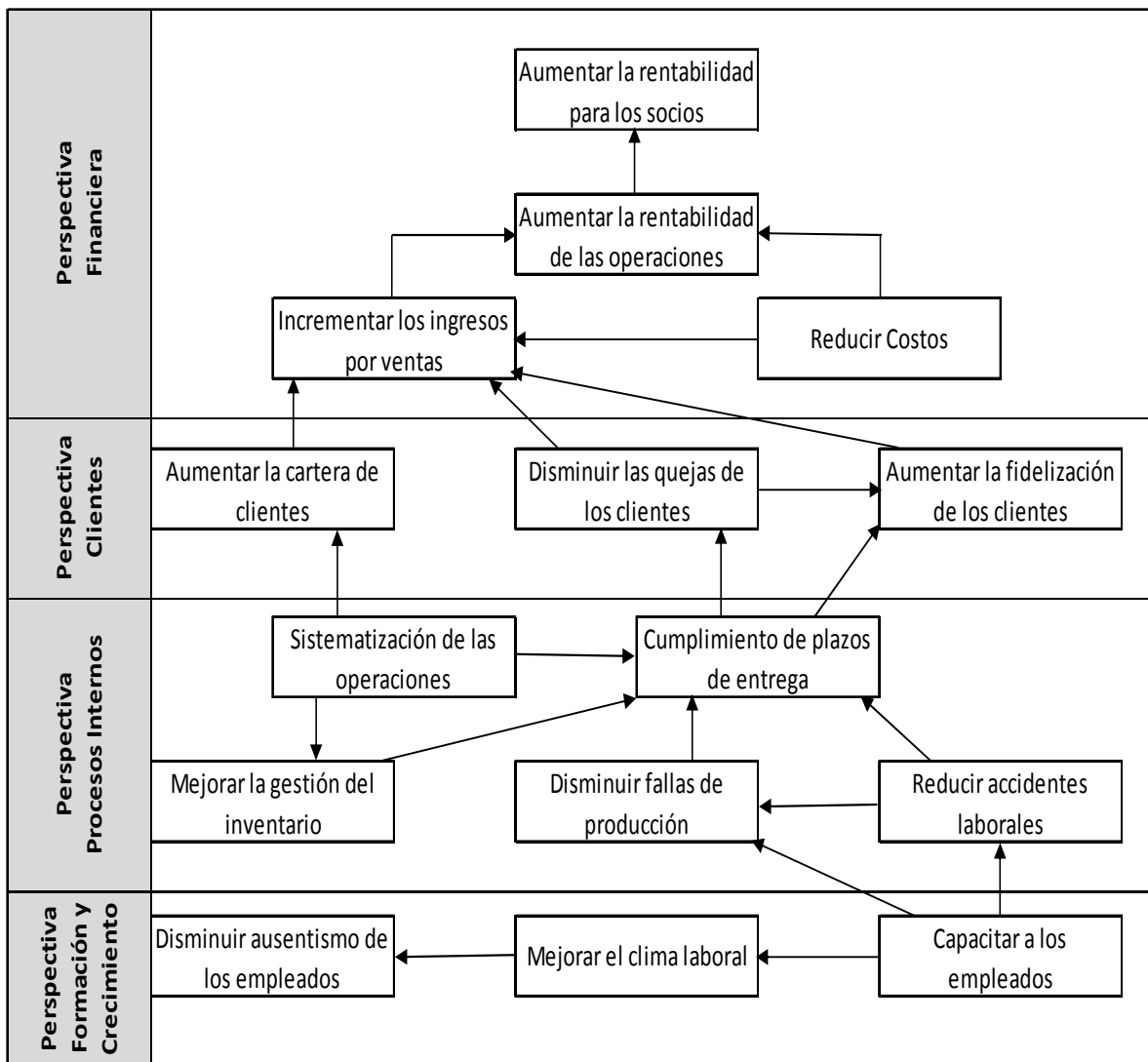
Propuesta de diseño e implementación del CMI

El objetivo de la propuesta es el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER S.R.L, que logre la optimización de sus procesos internos y brinde información de calidad con el objetivo de facilitar el proceso de toma de decisiones.

Para ello, se plantean objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas alineados a la estrategia principal de la organización.

A continuación se establece el Mapa Estratégico para la empresa MAN SER.

Tabla 5. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Una vez confeccionado el Mapa Estratégico, se procede a diseñar el Cuadro de Mando Integral estableciendo indicadores con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva. Para cada indicador se plantea una meta a lograr lo que permite la evaluación y medición de los resultados y a partir de allí decidir la aplicación de medidas de acción y corrección ante posibles desvíos.

Tabla 6. Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER S.R.L.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta a lograr	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad de las operaciones	Rentabilidad	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$	5%	Mensual	Igual o mayor a 5%	Entre 4% y 4,9%	Menos de 4%		Compras Ventas
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	Crecimiento de ingresos por ventas	$\left(\frac{\text{Facturación período N} - \text{Facturación período N-1}}{\text{Facturación período N-1}} \right) \times 100$	2%	Mensual	Igual o mayor a 2%	Entre 0,5% y 1,9%	Menos de 0,5%		Ventas
Financiera	Reducir costos para mantener precios competitivos y de calidad	Proporción de costos	$\left(\frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Ventas Totales}} \right) \times 100$	70%	Bimestral	Igual o menor a 70%	Entre 70% y 74%	Más de 75%		Ventas - Calidad Producción
Financiera	Incrementar el plazo promedio de pagos a proveedores	Plazo medio de pago	$\left(\frac{\text{Proveedores}}{\text{Compras}} \right) \times 365$		Mensual					Compras
Financiera	Disminuir el plazo promedio de cobros a clientes	Plazo medio de cobro	$\left(\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \right) \times 365$		Mensual					Ventas
Clientes	Aumentar la cartera de clientes	Incremento de clientes	$\left(\frac{\text{Clientes período N} - \text{Clientes período N-1}}{\text{Clientes período N-1}} \right) \times 100$	2%	Bimestral	Igual o mayor a 2%	Entre 0,5% y 1,9%	Menos de 0,5%		Ventas
Clientes	Disminuir las quejas de los clientes	Satisfacción de los clientes	$\left(\frac{\text{Cantidad de quejas de los clientes}}{\text{Entregas totales}} \right) \times 100$	10%	Mensual	Igual o menor a 10%	Entre 11% y 15%	Más de 15%		Ventas Producción Calidad
Clientes	Aumentar la fidelización de los clientes	Fidelización de clientes	$\left(\frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{Total de Clientes}} \right) \times 100$	70%	Bimestral	Igual o mayor a 70%	Entre 50% y 69%	Menos de 50%		Ventas

Procesos Internos	Incrementar el cumplimiento en plazos de entrega de productos	Cumplimiento de plazos de entrega	$\left(\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}} \right) \times 100$	95%	Mensual	Igual o mayor a 95%	Entre 90% y 94%	Menos de 90%		Producción Ventas
Procesos Internos	Disminuir fallas en la producción de productos	Productos defectuosos	$\left(\frac{\text{Productos con fallas}}{\text{Total de la producción}} \right) \times 100$	5%	Mensual	Igual o menor a 5%	Entre 6% y 10%	Más de 10%		Producción Calidad
Procesos Internos	Reducir riesgos por accidentes laborales	Accidentes laborales	$\left(\frac{\text{Cantidad de accidentes}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$	1%	Mensual	Igual o menor a 1%	Entre 2% y 3%	Más de 3%		Producción RRHH
Procesos Internos	Mejorar la gestión del inventario y evitar sobrestock	Rotación de inventario	$\left(\frac{\text{Rot. Inventario período N} - \text{Rot. Inventario período N-1}}{\text{Rot. Inventario período N-1}} \right) \times 100$	5%	Mensual	Igual o mayor a 5%	Entre 4% y 4,9%	Menos de 4%		Producción Compras Ventas
Procesos Internos	Incrementar la sistematización de las operaciones	Sistematización tecnológica	$\left(\frac{\text{Cantidad de ventas sistematizadas}}{\text{Cantidad total de Ventas}} \right) \times 100$	30%	Mensual	Igual o mayor a 30%	Entre 20% y 29%	Menos de 20%		Administración Ventas
Formación y Crecimiento	Incrementar la cantidad de empleados capacitados	Capacitación de empleados	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados}}{\text{Cantidad Total de empleados}} \right) \times 100$	80%	Trimestral	Igual o mayor a 80%	Entre 70% y 79%	Menos de 70%		RRHH
Formación y Crecimiento	Disminuir el ausentismo de los empleados	Ausentismo	$\left(\frac{\text{Cantidad días de ausentismo}}{\text{Total días laborables}} \right) \times 100$	5%	Trimestral	Igual o menor a 5%	Entre 6% y 10%	Más de 10%		RRHH
Formación y Crecimiento	Mejorar el clima laboral	Satisfacción de los empleados	$\left(\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$	90%	Trimestral	Igual o mayor a 90%	Entre 70 y 89%	Menos de 70%		RRHH

Fuente: Elaboración propia

Medición y evaluación de la propuesta

Para medir el éxito o fracaso de la propuesta de esta herramienta de gestión y control en la empresa MAN SER S.R.L, se plantea controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para ello se realizan reuniones con los responsables de cada área con el fin de evaluar la implementación del Cuadro de Mando Integral y revisar sus resultados.

Por su parte, los responsables deben controlar si el indicador cumple con la meta propuesta, teniendo en cuenta para el control la periodicidad establecida en el Cuadro de Mando. Si la meta se cumple, es decir si el resultado es el óptimo, se continúa trabajando sin realizar cambios; si en cambio el resultado se encuadra dentro de lo tolerable o deficiente, se identifican los desvíos y luego se establecen medidas de acción o corrección para revertirlos. Si luego de aplicar estas medidas de corrección los resultados mejoran, se demuestra que la herramienta está siendo correctamente aplicada.

Con el objetivo de evaluar si el Cuadro de Mando Integral mejora el proceso de toma de decisiones aportando información de calidad a toda la organización, se propone llevar a cabo reuniones con directivos y mandos medios para conocer sus opiniones al respecto.

Por otra parte, es necesario mantener también reuniones con los directivos para analizar si el seguimiento de los objetivos estratégicos conduce favorablemente al cumplimiento de la estrategia organizacional mejorando el rendimiento de la empresa.

Asimismo, se considera de utilidad llevar a cabo encuestas a los empleados de la organización con el objetivo de conocer el grado de adaptación a esta nueva metodología de gestión.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Luego del estudio realizado en la empresa MAN SER se llega a la conclusión de que si bien la organización es reconocida en el mercado por su trayectoria, cuenta con una serie de debilidades internas producto de la ausencia de una herramienta de gestión y control. De esta forma se pone en evidencia la necesidad de implementar un Cuadro de Mando Integral que permita obtener información de calidad para la toma de decisiones con el objetivo de adaptarse a los cambios del contexto y lograr un éxito competitivo.

Con el desarrollo de esta herramienta se logró traducir la estrategia de la empresa en objetivos estratégicos planteados a través de cuatro perspectivas pero a su vez alineados e interrelacionados entre sí, lo que permite obtener una visión global de la organización.

Para poder medir el cumplimiento de estos objetivos estratégicos se establecieron indicadores de gestión para cada una de las perspectivas. A través de esta cuantificación de los resultados es posible llevar adelante un seguimiento y control continuo, lo que permite detectar rápidamente los desvíos ocurridos. Se definieron responsables para cada uno de los indicadores, quienes luego de llevar a cabo la medición correspondiente y detectar los desvíos, deben aplicar las medidas de acción y corrección adecuadas para cada caso.

Por otro lado se concluye que resulta imprescindible que el Cuadro de Mando Integral sea conocido y aplicado por todas las áreas de la empresa, las cuales deben trabajar en conjunto para poder alcanzar los objetivos propuestos. De este modo también se logra mejorar la comunicación entre los sectores y la circulación de la información, optimizando el proceso de toma de decisiones.

La implementación de esta herramienta implica un cambio cultural en toda la organización ya que se incorporan aspectos relacionados a la gestión y el control que deben ser compartidos por los directivos y por todo el personal. Por esta razón se planificaron capacitaciones dirigidas a todos los integrantes de la empresa con el objetivo de garantizar la correcta aplicación de esta nueva metodología de gestión. A su vez, la alineación de los objetivos individuales a la estrategia empresarial conduce a una mejora del rendimiento de

la empresa permitiendo que pueda posicionarse y mantenerse dentro un mercado altamente competitivo.

Recomendaciones

Para alcanzar de una forma más exitosa los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral se recomienda que la empresa se expanda al mercado internacional, con el fin de aprovechar las oportunidades de exportación de sus productos y así aumentar el volumen de ventas, y además, para importar insumos y de esta forma lograr reducir los costos. Para cumplir con este propósito se considera necesario que la empresa contrate a un personal idóneo en Comercio Exterior que se encargue de todos los trámites y procedimientos relacionados a la exportación e importación.

Con el mismo objetivo de incrementar las ventas, se sugiere que la empresa participe en ferias especializadas en su rubro. De esta forma aumentará la publicidad de sus productos, pudiendo incrementar y diversificar su cartera de clientes.

Por otra parte, se propone asignar una persona encargada del depósito y comenzar a implementar un sistema de inventario permanente con el propósito de evitar la falta de stock o el sobre-stock de productos.

Si bien la empresa MAN SER se encuentra comprometida con el medio ambiente, ya que ha comenzado a aplicar las normas ISO 9001 para gestionar el desecho de aceite, aún no cuenta con una política de ambiente y de gestión de residuos definida. Por lo tanto, se recomienda que las áreas de calidad, diseño y producción trabajen en conjunto con el fin de establecer procedimientos que permitan reducir el consumo de recursos no renovables como así también disminuir el desecho de residuos, evitando de esta forma que la actividad de la empresa tenga un impacto negativo en el medio ambiente.

Con respecto al personal de la empresa, se recomienda aplicar planes de capacitaciones para todos los puestos de trabajo. Esto permite disminuir fallas en la producción, evitar accidentes laborales y también aumenta la satisfacción de los empleados mejorando así su rendimiento.

Referencias

ADIMRA. (2020). *Guía para una Producción Sustentable - Sector Metalúrgico*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www.adimra.org.ar/noticias/3513

Arguello Solano, E., y Quesada López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica*, 88-95. Recuperado el 10 de Octubre de 2020

Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic. Recuperado el 06 de Octubre de 2020

Berríos Arroyo, R., y Flores Santillana, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Santiago: Universidad San Sebastián. Recuperado el 09 de Octubre de 2020

Carrera Abanto, P. (2015). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para mejorar la productividad y reducir costos de producción en una empresa industrial peruana de tintas para serigrafía*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020

Castaño, J., Arias Montoya, L., y Lanzas Duque, Á. (2006). Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia Et Technica*, 153-154. Recuperado el 10 de Octubre de 2020

Círculo de Estudios Latinoamericanos. (07 de Septiembre de 2020). *CESLA*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de www.cesla.com

Gan, F., y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 09 de Octubre de 2020

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2020). www.cba.gov.ar. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de www.cba.gov.ar/7312-2/

Grupo Banco Mundial. (15 de Abril de 2020). *Banco Mundial*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview

Infobae Económico. (01 de Mayo de 2020). *Infobae Económico*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2020, de www.infobae.com/economia/2020/05/01/alerta-por-el-empleo-actividades-que-explican-el-7-de-cada-10-trabajos-formales-vieron-caer-40-sus-ingresos/

Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina. (2020). *Índice de Producción Industrial Manufacturero*. INDEC. Recuperado el 07 de Septiembre de 2020, de www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-6-14

Kaplan, R., y Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. España: Gestión. Recuperado el 28 de Agosto de 2020

Lavate, M. (29 de Enero de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2020, de www.cronista.com/pyme/negocios/Pymes-como-subir-al-tren-de-la-tecnologia-para-no-quedarse-afuera-20200129-0004.html

Ministerio de Economía de la República Argentina. (06 de Septiembre de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de la República Argentina. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de www.argentina.gob.ar/ambiente/trabajo/pri

Naciones Unidas Argentina. (2020). *Covid19 en Argentina: impacto socioeconómico y ambiental*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2020

Oyola, M. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba. Recuperado el 02 de Septiembre de 2020

Rodriguez Quesado, P., Rodriguez, L., y Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Contabilidad e Controladoria*, 13-14. Recuperado el 10 de Octubre de 2020

Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M., y Araújo Pinzón, P. (2015). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada*, 38-29. Recuperado el 05 de Octubre de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>

Segal, N., y Añaños, D. (06 de Enero de 2020). Balance de las primeras medidas de Alberto Fernández. *Página 12*. Recuperado el 06 de septiembre de 2020, de <https://www.pagina12.com.ar/240109-balance-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez>

Suarez Kimura, E., De Marco, M., y Prat, M. (2014). *Sistema de información: Cuadro de Mando Integral en una empresa eléctrica integrada*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Recuperado el 02 de septiembre de 2020

Tecnopymes. (07 de Agosto de 2020). *Tecnopymes*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2020, de www.tecnopymes.com.ar/2020/08/07/la-evolucion-del-marketing-digital/