

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

Modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando
Integral para la empresa MAN SER SRL a partir del año 2021

Management model based on the perspectives of the Balanced Scorecard
for the company from the year 2021

Autor: Felipin Jorge Antonio

D.N.I.: 27432092

Legajo: CVPb25397

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Rio Negro, Noviembre 2020.

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Objetivos	6
<i>Objetivo General</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	6
Análisis de contexto	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis de contexto</i>	10
<i>Diagnóstico Organizacional. (FODA).</i>	15
<i>Análisis según el perfil profesional.</i>	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
<i>Planteo del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	21
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	21
Plan de Implementación	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Recursos</i>	23
<i>Acciones y marco de tiempo</i>	25
<i>Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	26
<i>Propuesta de medición y control</i>	30
<i>Medición</i>	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33

Índice de figuras

<i>Figura 1: Estructura Organizacional de Man-Ser SRL</i>	8
---	---

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Matriz FODA</i>	15
-----------------------------------	----

<i>Tabla 2: Presupuesto de recursos tangibles</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.4</i>
<i>Tabla 3: Presupuestacion de honorarios</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.4</i>
<i>Tabla 4: Diagrama de Gantt</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.5</i>
<i>Tabla 5: Mapa estratégico</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.6</i>
<i>Tabla 6: Indicador ingresos por ventas</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.7</i>
<i>Tabla 7: Indicador de reducción de costos</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.7</i>
<i>Tabla 8: Indicador índice de satisfaccion de los clientes</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.7</i>
<i>Tabla 9: Indicador índice de incremento de la cartera de clientes</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.8</i>
<i>Tabla 10: Indicador índice de cumplimiento de plazos de entrega</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.8</i>
<i>Tabla 11: Indicador de índice de productos con falla</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.8</i>
<i>Tabla 12: Indice de capacitación de los empleados.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.9</i>
<i>Tabla 13: Indice de satisfacción de los empleados</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.9</i>
<i>Tabla 14: Propuesta de medición y control</i>	<i>30</i>

Resumen

En el presente trabajo final de grado se propone la implementación de una herramienta de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la empresa Man Ser SRL, dedicada al rubro metalúrgico. El objetivo de este reporte de caso es brindar a la empresa una herramienta de gestión que le proporcione información de calidad en el momento preciso para facilitar así el proceso de toma de decisiones. Para su desarrollo se realizó un análisis de contexto y un análisis FODA, lo que arribó a un diagnóstico empresarial, el cual determinó que si bien la empresa esta posicionada en el mercado con reconocimiento de sus clientes por los productos que ofrece, presenta debilidades relacionadas a la falta de control de gestión, empleados poco capacitados, cuellos de botella en el área de producción y demoras en las entregas de los productos. Como conclusión se arriba que la herramienta de control de gestión al integrar factores tangibles e intangibles logra incrementar el valor de la empresa, lo que le permite agregar valor, mejorar el proceso de decisorio y lograr así un crecimiento sostenido en el tiempo.

Palabras Claves: Gestión- Control- Objetivos- Indicadores- Estrategia

Abstract

In this final degree project, the implementation of a management control tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard of the company Man Ser SRL, dedicated to the metallurgical field, is proposed. The objective of this case report is to provide the company with a management tool that provides quality information at the right time to facilitate the decision-making process. For its development a context analysis and a SWOT analysis were carried out, which led to a business diagnosis, which determined that although the company is positioned in the market with recognition from its customers for the products it offers, it presents weaknesses related to the lack of management control, poorly trained employees, bottlenecks in the production area, and delays in product deliveries. As a conclusion, it is stated that the management control tool by integrating tangible and intangible factors manages to increase the value of the company, which allows it to add value, improve the decision-making process and thus achieve sustained growth over time.

Keywords: Management-Control-Objectives-Indicators-Strategy.

Introducción

Tan importante como formular una gran estrategia, es la capacidad de la empresa para medir y verificar sus resultados, para ello resulta imprescindible la utilización de herramientas de gestión que permitan el control y la medición de resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

Cabe destacar que el entorno empresarial de las pymes es cada vez más complejo, y sobre todo en Argentina, el cual está atravesado por diversos factores además del escenario complejo y competitivo, lo cual ha llevado a los empresarios a la búsqueda de herramientas de gestión interna que faciliten el control y la medición de los resultados según los objetivos establecidos, para así lograr la competitividad y consolidarse en el mercado como empresas líderes.

El Cuadro de Mando Integral, también llamado, *balanced scorecard* es una herramienta útil para lograr esos objetivos, ya que proporciona una estructura, un marco y un lenguaje adecuado para comunicar eficientemente la misión y la estrategia de la dirección a objetivos e indicadores los cuales, organizados en cuatro perspectivas finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, permiten generar un proceso interno que traduce esa visión de la empresa a cada uno de sus integrantes, de modo tal que todo el personal pueda canalizar y orientar sus energías al cumplimiento de la misma.- (Castillo, Coronado, Negrete, y Toro, 2018).

Man-Ser SRL, es una Pyme, que al igual que otras empresas necesita una herramienta de gestión integral que le aporte valor y le permita mantener su posicionamiento y liderazgo en el mercado.

Fundada en 1995, por el Sr. Luis Mansilla, la empresa pasó de ser un emprendimiento unipersonal en un galpón rentado a contar con una planta de producción, equipada con sofisticada tecnología y proveedora número uno de empresas como AIT SA y Volkswagen Argentina SA.

A pesar de su marcada trayectoria, del reconocimiento que la firma ha obtenido en el mercado, de la competitividad de sus precios y su servicio de post-venta, la empresa no ha desarrollado herramientas de control de gestión internas que le permitan medir el cumplimiento de sus objetivos, tanto a corto como a mediano y largo plazo. Esa falencia es determinante ya que le impide a la dirección contar con información de calidad al momento de la toma de decisiones.

En el siguiente reporte de caso se propone la implementación de un sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral, el cual permitirá alinear la estrategia con la visión de la empresa y así conducir al logro de los resultados deseados.

Como antecedente en el ámbito internacional se cita un artículo en el cual se plantea un conjunto de soluciones bajo la gestión del Cuadro de Mando Integral y remarca la necesidad de ser incluida en el corto plazo. Por otra parte resalta la importancia de utilizar el Cuadro de Mando Integral, permitiendo así, potenciar a las pymes latinas en busca del éxito organizacional. (Suarez, 2015).

Como antecedente en el orden nacional, el trabajo de investigación realizado por Guzman Jose, en la provincia de Santa Fe, en la empresa productora de agroquímicos da cuenta de las numerosas virtudes que presentan las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral, como asimismo del gran desafío en el cual se ve inmerso una empresa que desea aplicarlo. (Guzman, 2012).

Como antecedente regional, puede mencionarse el trabajo de campo realizado por Diaz Andrea en la ciudad de Córdoba, en una entidad financiera. En dicho trabajo se demostró que una organización no puede confiar al azar su desarrollo; y que requiere de la aplicación sistemática de técnicas que permitan dimensionar los logros que es dable alcanzar, y el proceso que debe seguirse para llevarlos a feliz término. Además se concluyó que el Cuadro de Mando Integral, es una poderosa herramienta de planeación estratégica que permite a la empresa crear y controlar sus propios indicadores de gestión perfeccionando el proceso para la toma de decisiones (Diaz, 2015)

Estos antecedentes demuestran la importancia que tiene para las empresas, independientemente de cual sea su rubro y tamaño, la implementación de una metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En relación al caso de análisis, con la aplicación de esta herramienta, la empresa Man-Ser SRL estará en condiciones de integrar estrategia - visión - misión, definir objetivos estratégicos, establecer indicadores de gestión y diseñar medidas correctivas necesarias para mejorar el desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Muchas empresas están diseñando nuevas estrategias para ser más competitivas, dejando de lado así el modelo tradicional de negocios. El Cuadro de Mando Integral incorpora las perspectivas financieras y no financieras facilitando a la empresa la integración de la visión con la estrategia, la medición de los resultados y la corrección de desviaciones de modo tal de brindar una visión clara a corto, mediano y largo plazo, que

permita a la alta dirección planificar estratégicamente sus objetivos y los procesos para llevarlos a cabo.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar en la empresa Man Ser SRL de la localidad de Córdoba un modelo de gestión empresarial basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para obtener información de calidad necesaria que le permita a la alta dirección tomar decisiones a partir del primer semestre de 2021.

Objetivos específicos.

Realizar un mapa estratégico que permita describir la estrategia y sirva de base para la confección del Cuadro de Mando Integral

Establecer objetivos estratégicos para las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento.

Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir los resultados según los objetivos estratégicos propuestos.

Establecer medidas de acción y corrección para atacar los desvíos .

Análisis de contexto

Descripción de la situación

MAN- SER S.R.L., es una empresa pyme perteneciente al sector metalúrgico, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba. La empresa cuenta con una casa central, no posee filiales, y tiene 30 empleados en total.

Como elementos relevantes para el presente análisis pueden destacarse: MAN-SER S.R.L es una empresa dedicada al rubro metalúrgico, una compañía familiar, Pyme, con una trayectoria de más de 20 años en el mercado.

Ubicada en la ciudad Capital de la Provincia MAN-SER SRL es una empresa que, desde sus inicios ha apostado, de la mano de su fundador Luis Mansilla, al progreso diseño e innovación tecnológica. Comenzando por el 1995 en un galpón rentado.

Con el correr de los años, la empresa instaló su propia planta de producción, adquiriendo maquinaria alemana de avanzada y sofisticada tecnología punzadora CNC Control Numérico por Computadora. Este hecho le permitió ampliar su cartera de productos. Tal así que comenzó su línea de producción con tres productos para contar al día de la fecha con una amplia gama de productos y servicios entre los que pueden mencionarse: extractores de viruta, cintas transportadoras, compresores para transformadores eléctricos, tubos protectores telescópicos para centros mecanizados, tornos de producción, extractores de viruta, cadenas y lavadoras industriales construidas a medida convirtiéndose en proveedora de importantes empresas del sector automotriz y agroindustrial. Su crecimiento comercial la transformó de una empresa unipersonal a una SRL siendo el proveedor número uno de fábricas como AIT SA y Volkswagen Argentina SA.

Entre los principales proveedores de la firma se mencionan; Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

Los clientes más importantes de la firma son AIT, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania.

A la calidad e innovación se le incorporó la Certificación de Calidad Normas ISO 9001, hecho trascendental en la firma, lo que significó un cambio no sólo en la gestión interna sino también cambios operativos en la estandarización de los procesos. Esto le permitió a la empresa ofrecer una amplia gama de productos y servicios especializados en el manejo de virutas y el cuidado de equipos y recursos, con la

posibilidad de desarrollar grandes proyectos integrales, abastecimientos y producciones en serie.

Actualmente se encuentra dirigida por los hijos de su fundador, quienes consideran que la empresa goza con una buena reputación en el mercado, brindada por sus factores diferenciadores como el servicio post-venta, y el “buen trato”, tanto con proveedores como con sus clientes. El servicio post-venta, pone atención en la comunicación con el cliente, una vez efectuada la compra, para garantizar el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas. Si bien esta es la ventaja competitiva de la empresa, es la única actividad de comunicación externa que realiza.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa Man-Ser SRL.

Figura 1

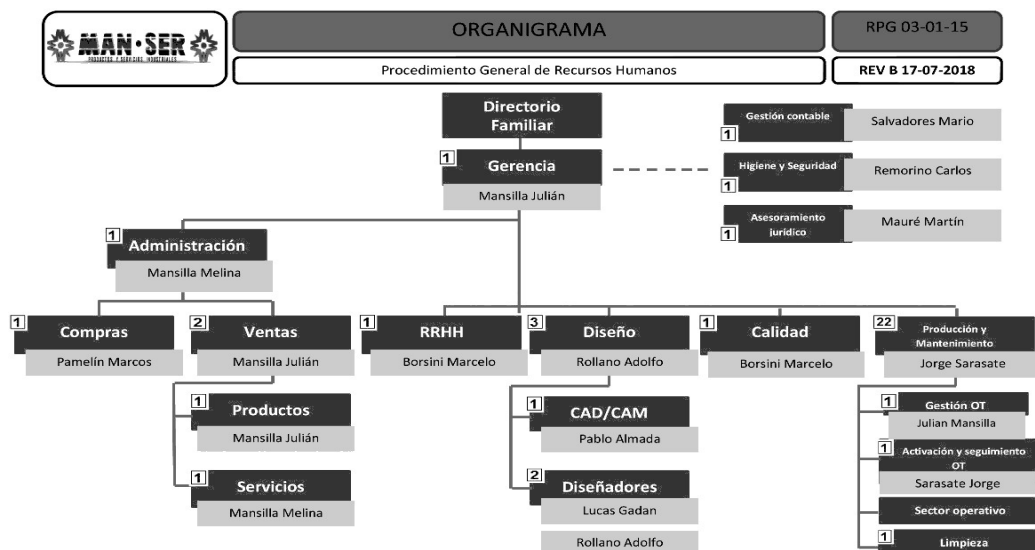


Figura 1 Estructura Organizacional de Man-Ser SRL- Fuente: Datos brindados por la empresa.

La estructura organizacional de la empresa Man-Ser SRL está conformada por los departamentos de compras, ventas, recursos humanos, diseño, producción, mantenimiento y calidad.

El directorio está conformado por la esposa y los hijos de Mansilla. Las decisiones sobre el futuro de la organización son tomadas en esta área. Los dos hijos mayores (Melina y Julián) son quienes están a cargo de la firma. La gerencia general está a cargo de Julián Mansilla, ámbito donde se toman las principales decisiones relacionadas

a planificación estratégica, inversiones, calidad, manejo de clientes y la definición de los objetivos.

El área de recursos humanos está liderada por Melina Mansilla y Marcelo Borsini, quienes realizan las tareas vinculadas con el ingreso, inducción, capacitaciones, comunicación interna y motivación. El tipo de liderazgo es formal y directivo y es el encargado de promover el clima laboral, participación del personal y se manifiestan comprometido a tal fin.

Otro líder formal es Sarasate Jorge, encargado del área de producción y mantenimiento, quien realiza actividades específicas del sector como; definir metas de producción, cumplimientos de tiempos, efectuar el control de maquinarias, y delimitar las tareas y funciones del personal del sector a su cargo.

De lo descripto puede concluirse que la empresa posee un liderazgo predominantemente familiar, con una jerarquía definida, pero con una clara sobrecarga de tareas en sus miembros, nutrida principalmente por la falta de delegación de funciones, lo cual determina que la mayoría de las decisiones sean tomadas por los miembros del directorio.

Otro aspecto a analizar es que, a pesar de tener de la certificación de las normas ISO 9001 (Internacional Organization for Standarization), la empresa solamente realiza tratamiento del desperdicio de aceite como residuo sólido, no realizando procedimientos para la emisión de gases, material particulado, ruidos entre otros.

Asimismo, y en el ámbito de sus vínculos comerciales, si bien la empresa tiene una excelente relación comercial con compañías multinacionales, no ha desarrollado dentro de su esquema comercial el mercado internacional. Se ha visto tentada con empresas españolas para exportar la lavadora industrial e importar los insumos de manera directa, pero ello se dificulta a causa de no estar inscripta como importador- exportador y no tener un profesional en la temática, dependiendo por ello de comprar sus insumos por medio de intermediarios, debiendo sujetarse a los tiempos, calidad y tecnología que ofrecen los mismos.

En el área de producción se detecta sub-utilización de la capacidad productiva, lo que trae como consecuencia la existencia de cuellos de botellas, especialmente en el proceso de mecanizado. A este inconveniente se le agrega la falta de capacitación de los empleados, sobre todo en el área de producción, la ausencia de programas de mantenimiento preventivos y programación de maquinarias, cuestiones que impactan de manera directa en el proceso productivo, causando demoras y retrasos en las entregas de

productos, no pudiendo muchas veces cumplir con el nivel de producción planificado para el día. Como consecuencia de lo expuesto, en reiteradas oportunidades, la empresa no puede cumplir con sus obligaciones de entrega en tiempo y forma.

Si bien la innovación tecnológica, presente desde los inicios de la compañía en el área de producción, ha llegado también al área administrativa, mediante la adquisición de un software de gestión de avanzada con módulos interrelacionados, la falta de capacitación del personal del sector, hace que el mismo no sea aprovechado en su totalidad, generando que la mayoría de las operatorias de la firma se registren a través de planillas de Excel.

Para que MANSER SRL continúe con su estrategia de posicionamiento y logre hacer frente a los principales cambios que el mercado le depara es menester que implemente una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le permita integrar su Visión y Estrategia en todas las áreas organizacionales, contar con acceso a mediciones financieras y no financieras y demás información de calidad que facilite la toma de decisiones y con medidas correctivas para atacar las posibles desviaciones que pudieran ocurrir en sus procesos internos.

Análisis de contexto

En el siguiente apartado se realiza el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos, tecnológicos y legales, más conocido como PESTEL, necesario para conocer el macroentorno de la empresa bajo estudio y como impactan las variables políticas, económicas, sociales, ecológicas, tecnológicas y legales en las empresas. (Alvarado Cervantes, 2015)

A continuación se presenta el análisis PESTEL para la empresa MANSER SRL.
Factores Políticos.

Desde Diciembre de 2019, se encuentra como Presidente de La Nación, el Dr. Alberto Fernández. El contexto de asunción del mismo se dió en un escenario de desocupación, incertidumbre política, social y económica y enmarcado en un ascenso ininterrumpido del proceso inflacionario, cerrando el año - conforme informara el FMI, - como el tercer país del mundo con más inflación, solo por detrás de Venezuela y Zimbabue. (BBC New mundo, 2019)

Para palear este contexto la nueva dirigencia nacional planteó medidas que marcaron un viraje de 180 grados en relación a las dispuestas por su predecesora. El lineamiento económico que se propuso desde el Poder Ejecutivo se cristalizó con el envío al Congreso de la Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva, un paquete económico

de gran trascendencia que fue aprobado por ambas Cámaras del Poder Legislativo tan solo 10 días más tarde a la asunción del nuevo gobierno y que busca inyectar dinero en las clases más vulnerables mediante la intensificación de la asistencia social, el congelamiento de tarifas de servicios y transporte público, entre otras..- (Centro de Economía Política Argentina, 2019)

El brote del virus SARS-CoV-2 (COVID - 19) determinó la disposición por parte del Ejecutivo Nacional de un periodo de aislamiento social, preventivo y obligatorio de la población, que, con sus marchas y contramarchas, se mantiene hasta la fecha. Paralelamente al aislamiento previsto en resguardo de la situación sanitaria de la población, el gobierno Nacional, y paralelamente las provincias y municipios, dispusieron de medidas tendientes a mantener la actividad productiva y la contención social en la medida de lo posible.

En el caso de la Provincia de Córdoba, se observan como relevantes:

El Programa Córdoba en foco, el cual consiste en la medición de la actividad productiva mediante un sistema de monitoreo continuo destinado al sector público y privado, generado de manera colaborativa entre ambos, La herramienta permite generar estadísticas mensuales de actividad y empleo en cada sector, en medio de la pandemia de Covid-19, resultando así una fuente de información que permita a sus integrantes tomar decisiones en base a datos actuales y conocer las proyecciones de sus mercados.

Programa Córdoba 4.0 En el marco del cual se genera la propuesta de chequeo digital que tiene como objetivo mejorar la productividad y competitividad de las PyMEs promoviendo la adopción de nuevas tecnologías en el marco de la cuarta Revolución Industrial.

Programa: Protocolo industrial Covid-19. Tiene como finalidad acompañar a las empresas cordobesas en la implementación de normas y protocolos de bioseguridad y dotar de herramientas de lean manufacturing que garanticen su sostenibilidad y contribuyan a mejorar los estándares de productividad.- (Gobierno de Córdoba, 2020).

Factores Económicos.

En base a un informe de política monetaria presentado por el Banco Central de la República Argentina correspondiente a agosto 2020, indica que las perspectivas global de crecimiento empeoraron para lo que resta del 2020, debido al impacto de la pandemia del COVID-19, se pronostica una inflación en términos cercanos al 40% para el año 2020 a causa del congelamiento de las tarifas y el acuerdo de precios (BCRA, 2020).

Según el boletín de actividad metalúrgica presentado la Asociación Industrial de metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), en el primer semestre de 2020 la producción metalúrgica disminuyó un -20.5 % interanual, dicha caída se vio reflejada por la delicada situación productiva del sector metalúrgico en los meses de abril y mayo, mientras tanto en junio la contracción fue de 17.4% con relación a Junio del 2019. Con relación al empleo, el mismo disminuyó un 2.7 % con relación al mismo periodo del año anterior, mientras que en junio, la variación fue del 2.9% interanual. Por otra parte los costos metalúrgicos durante el primer semestre de 2020 mostraron un incremento , los componentes que más aumentaron fueron los productos siderúrgicos de origen nacional en un 25%,seguido por el alza de la materia prima para fundición y el costo de energía (gas y eléctrica).Durante el segundo semestre de 2019, los rubros más perjudicados fueron fundición (-12.7%), autopartes (-12.3%) y bienes de capital (-9.9%).Con relación a la actividad por región se puede observar que, durante el primer semestre de 2020 las provincias más afectadas fueron , Buenos Aires (incluye C.A.B.A), con una disminución de 27.6 interanual, seguido por la provincia de Córdoba La provincia más afectada en el segundo semestre de 2019 fue Córdoba con una disminución del 8.5% interanual, esta reducción se explica por la caída en el sector autopartes. Al momento de analizar la rentabilidad (utilidad antes de impuestos sobre ventas), en el segundo semestre de 2019 el 30% de las pequeñas y medianas empresas se encuentran con rentabilidad negativa, mientras que en las empresas grandes, la rentabilidad oscila los rangos entre 5 y 20%. (ADIMRA, 2020).

Factores Sociales.

Luego de cinco meses luego de la llegada de la pandemia del coronavirus, Argentina atraviesa un aumento de la pobreza y una situación social crítica que se mantiene estable debido a la fuerte intervención del estado, según el ministro de desarrollo social, Daniel Arroyo, quien resalto el gran despliegue del estado en términos de asistencia, aun así, sigue en aumento la pobreza, el desempleo y la informalidad laboral. Según Cálculos de varios organismos la tasa general de pobreza ya llega al 40%, mientras que al final del 2019 era de 35.5%.Por otra parte según UNICEF, un total de 8.3 millones de niños vivirán bajo la línea de la pobreza, para fin del 2020.(Infobae, 2020).

El índice de desocupados alcanzó el 10.4 % en el primer trimestre de 2020 (INDEC, 2020).

Según un informe ADMIRA con relación al impacto del covid-19 en las empresas metalúrgicas el 45 % de las empresas del sector, tiene un 50% menos de

producción que en periodo previo al aislamiento social y preventivo (ASPO). Mientras que el 18% no se encuentra produciendo. Por el lado de las ventas el 33% presentó una caída de las mismas en un porcentaje mayor al 60% en relación al periodo anterior a la ASPO. Otro aspecto importante es que el 37% de las empresas no pudo hacer frente a las obligaciones impositivas en mayo de 2020. Con relación a los insumos en el orden local, el 57% de las empresas tuvo problemas para conseguir los mismos. El 72% de las empresas metalúrgicas solicitó el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP). (ADIMRA, 2020).

Factores tecnológicos.

El comercio electrónico está viviendo años de gran expansión. El promedio de crecimiento del mismo supera ampliamente el 50 % interanual en términos de facturación, con una penetración en la población económicamente activa del 90%. La variedad de rubros que se transaccionan online es cada vez mayor. (CAME, Cámara de comercio electrónico, sd).

Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en el primer semestre 2020 se facturaron 314.602 millones de pesos, marcando un crecimiento interanual del 106%, estos datos reflejan el intenso desarrollo del e-commerce. Otro dato relevante es que en el mismo periodo se vendieron 92 millones de productos. (Ambito, 2020).

Factores Ecológicos.

Según un informe de la OMS, en los últimos 130 años se ha producido, a nivel mundial, un aumento de la temperatura de 0.85 grados C, como consecuencia del aumento de consumo de combustibles fósiles, lo cual ha liberado grandes cantidades de Dióxido de Carbono, como así también otros gases de efecto invernadero. Efectos inmediatos de este calentamiento han sido el aumento del nivel del mar, el derretimiento de los glaciares y un régimen de lluvia alterado, como asimismo presencia de fenómenos meteorológicos extremos los cuales se presentan cada vez más intensos y frecuentes. (OMS, 2018).

Actualmente la Argentina cuenta con leyes nacionales que regulan diversos aspectos relacionados la protección del medio ambiente, entre ellas podemos mencionar la ley 25.675 denominada ley general del ambiente, como así también la ley 25.612 que regula la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio que sean generados en todo el territorio nacional, y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicio. (Infoleg, 2002).

Factores Legales.

La transición política y las contingencias sanitarias descriptas precedentemente, tuvieron obvio impacto en los aspectos legales del País. A nivel federal puede citarse como relevante la ley 27541 - Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva – la cual declara la emergencia pública nacional hasta el 31 de diciembre de 2020. El texto contempla una serie de cambios en las facultades que tiene el Poder Ejecutivo para administrar el Estado en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social, fijando, entre otras medidas la creación del impuesto de un 30 por ciento sobre la compra en dólares, la suba de la alícuota del impuesto a los bienes personales y sobre los activos en el exterior, el congelamientos de tarifas, y facultades para negociar la deuda y contratos con las empresas concesionarias. (Infoleg, 2020).

El DNU 260/20, el cual amplía la Emergencia Sanitaria y dispone la adopción de medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus, disponiendo el aislamiento obligatorio para las personas, la suspensión de vuelos internacionales, la aplicación de medidas tendientes a impedir la aglomeración de personas.

A nivel provincial, se dicta el Decreto 202 de fecha 20 de marzo de 2020, ratificado por Ley 10692, por el cual se dispuso el otorgamiento por parte de la Provincia de Córdoba, de avales, fianzas o cualquier otro tipo de garantía a favor de empresas "MiPyMEs" (micro, pequeñas y medianas empresas), que no califiquen como sujetos de préstamo de acuerdo a las disposiciones bancarias y/o financieras que rigen el sector, por créditos que soliciten en bancos en esta Provincia, en el marco de la emergencia sanitaria establecida por Ley N° 10690 y demás normas dictadas en el mismo sentido. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020).

Diagnóstico Organizacional. (FODA).

A continuación se presenta el análisis FODA, para la empresa Manser SRL.

Tabla 1 Matriz FODA.

	Fortalezas (O)	Debilidades (D)
Microentorno	<p>Productos de calidad. Precios competitivos. Innovación tecnológica. Maquinarias de vanguardia Rápida atención Post Venta. Posicionamiento de Mercado. Trato personalizado con los clientes. Certificación de Normas ISO 9001 Ahorro a través de la compra de materia prima. Buen trato con los proveedores. Antigüedad en el rubro. Diferenciación a través de productos Y servicios muy específicos. Apunta a crear un clima laboral ameno.</p>	<p>Falta de apertura en mercados internacionales. Inexistencia de herramientas de control de gestión. Incumplimiento en los plazos de entrega. Tiempo ocioso en el sector de producción. Subutilización de la capacidad instalada. Falta de diversificación de la cartera de clientes. Desmotivación laboral. Falta de capacitación laboral. Ausencia de herramientas de comunicación. No posee sucursales y no hay intención de expansión. Escaso desarrollo del ecommerce. Falta de espacio en la planta. Sobrecarga de tareas por falta de delegación de tareas.</p>
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Macroentorno	<p>Ley 27541 - Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva. Ley por Ley 10692 de avales, fianzas o cualquier otro tipo de garantía a favor de empresas Mipymes. Decreto de Necesidad y urgencia 332/2020. Posibilidad de exportar a diferentes países de Latinoamérica. Desarrollo de Ecommerce.</p>	<p>Creciente tasa de desempleo. Aumento de costos metalúrgicos. Caída de la actividad industrial. Aumento del tipo de cambio de moneda extranjera (dólar) Aumento desempleo en sector industrial. Alta inflación Inactividad productiva debido al ASPO.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Análisis según el perfil profesional.

A los fines de realizar un análisis de la empresa desde un punto de vista profesional se propone hacerlo a la luz de las cuatro perspectivas propuestas por el Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera: Manser SRL es una empresa con estructura financiera sólida, con ingresos sostenidos, que aumentan a un ritmo superior a los costos de mercadería vendida, muestra de ello es que, en el año 2018 las ganancias antes de impuestos presentaron un aumento interanual de 24.91 % con respecto a igual período de 2017. Asimismo su índice de liquidez se ha mantenido estable durante los últimos tres años, reportando en el último estado contable, correspondiente al 2018, un índice del 1.24.

A pesar del crecimiento, la empresa no aprovecha la oportunidad de incrementar su rentabilidad adquiriendo su materia prima en el mercado internacional, esto debido a la falta de su inscripción como exportadores - importadores, por no haber la empresa tramitado las mismas ni contar con personal calificado para la tarea, debiendo depender de intermediarios.

Perspectiva Clientes: La política de la empresa está orientada hacia el cliente haciendo hincapié en los precios y la vanguardia tecnológica de sus productos. A pesar de ofrecer los precios más bajos en relación a sus competidores y de las estables relaciones comerciales que mantiene con empresas multinacionales, la compañía no ha desarrollado el mercado comercial internacional, a tal punto que la firma no cuenta con la inscripción como importador/exportador. Si bien manifiesta tener un reconocido servicio post venta, la empresa en ocasiones no logra cumplir con los requerimientos de sus clientes, presentando demoras en las entregas de sus productos y deficiencias en la calidad de los mismos como consecuencia de los cuellos de botella en el área de mecanizado, la falta de capacitación de los empleados y la falta de mantenimiento correcto y preventivo a las maquinarias.

Perspectiva Procesos Internos: Como ya se mencionó en la perspectiva Clientes, una debilidad que la empresa debe sortear es los cuellos de botella y la subutilización de la capacidad instalada para que pueda entregar los productos en el tiempo estipulado con condiciones óptimas de calidad. Sumado a esta debilidad, se agregan las demoras en la entrega de los insumos por medios de intermediarios.

Perspectiva Formación y Crecimiento: Con respecto al personal, se advierte que no existen planes de capacitación e incentivos motivacionales. Los empleados interesados en realizar capacitaciones son los que solicitan autorización a la firma para realizarlos, y es esta, quien determina la posibilidad de su concreción. Como consecuencia del mencionado problema de falta de capacitación, uno de los principales inconvenientes que se presentan se da en el área de maquinado, donde se producen cuellos de botella y ausencia de mantenimiento a las maquinarias.

Marco Teórico

A continuación se presenta el caudal teórico para realizar el presente Trabajo Final de Graduación habiéndose elegido como temática a abordar el Cuadro de Mando Integral. Se ha analizado el mismo a la luz de la obra de sus creadores, Sres. Kaplan y Norton, como asimismo a las observaciones y reflexiones que al respecto efectúan varios autores de reconocida trayectoria en la temática.

Sus creadores, Kaplan y Norton (2016) presentan al cuadro de Mando Integral, como una herramienta de control de gestión que puede ser utilizada por empresas de diversa índole. Su creciente implementación se debe principalmente a que resulta un instrumento útil para definir y hacer seguimiento al desempeño organizacional facilitando a la Alta Dirección la toma de decisiones que le permitan lograr los objetivos propuestos y no desviarse de los oportunamente planteados.

Por su parte el autor Enrique Fuentes Moreno (2018), considera que el cuadro de mando integral resulta una herramienta idónea para llevar a la empresa a la máxima eficiencia a largo plazo, aprovechando los recursos y medios de los cuales dispone en ese momento. Recalca el autor que, aplicado de forma adecuada, el cuadro de mando integral permite a los directivos de la organización elegir las mejores estrategias, tomar decisiones acertadas y facilitar la información precisa, para transformar esas estrategias y decisiones en objetivos e indicadores tangibles, destacando que este modelo de gestión solo se desarrollara correctamente si se utiliza considerando el contexto y cultura en la cual se encuentra inmersa cada organización.

El Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta innovadora ya que toma en cuenta indicadores que hasta ese momento pasaban desapercibidos. poniendo énfasis tanto en los indicadores financieros como en los no financieros, considerando a ambos como parte del sistema de información. Considerado de esta manera, en palabras de Berrios y Flores (2017), el cuadro de mando integral se presenta como algo más que un sistema de medición táctica u operativo, resultando una herramienta que permite comunicar a toda la empresa los objetivos estratégicos y sus indicadores, planificar y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y la formación estratégica.

Retomando los pensamientos de Kaplan y Norton (2016), puede observarse que perspectivas sobre las cuales se centra el Cuadro de Mando Integral son cuatro: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, diferenciándose así del modelo tradicional que solo consideraba como elemento evaluativo el financiero.

Desde la perspectiva financiera se muestra así la situación financiera y económica de la organización, su retabilidad, su margen de ganancias y que desempeño ha mostrado en el mercado. Esta perspectiva, aunque no de modo exclusivo, sirve asimismo como objetivo de las demás (Kaplan y Norton, 2016).

En cuanto a la perspectiva Clientes, según los autores esta resulta primordial para la organización ya que demuestra como percibe el cliente a la empresa, dando cuenta de cuales son los segmentos del mercado que consumen el producto o servicio que esta ofrece. De ahí que resulte fundamental identificar a los clientes, conocer sus necesidades y a que condiciones de calidad, precio y plazo de entrega los mismos aspiran (Kaplan y Norton, 2016).

En relacion a la perspectiva Procesos Internos, los autores señalan que cada negocio tiene un conjunto unico de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Analizar a la organización desde esta optica permite focalizar cuales son los procesos internos que resultan criticos para atender a las necesidades de los clientes, buscando de esa manera mejorar los mismos. (Kaplan y Norton, 2016).

Por ultimo, la perspectiva Formación y Crecimiento analiza la capacidad, aprendizaje y crecimiento interno de una organización, ya que para alcanzar los objetivos de las tres expectativas mencionadas anteriormiente, es fundamental nutrir al personal con conocimientos y capacidades toda vez que los mismos resultan una pieza fundamental dentro de la organización (Kaplan y Norton, 2016).

En palabras de Baraybar el Cuadro De Mando Integral adquiere aún mas dimension si se le suma la importancia que en su uso representan los mapas estratégicos, ya que mismos permiten describir de manera lógica la estrategia y detallar el proceso de transformación de activos intangibles en resultados tangibles, y esto es primordial ya que, como resalta este autor ningun plan estrategico puede aplicarse sin previamente ser comprendido, y asimismo no puede ser comprendido si no es posible describirlo de alguna manera.(Baraybar, 2011).

Por ultimo, y desde una mirada mas escéptica, algunos autores como Rodriguez Quevedo Lima Rodrigues y Aibar Gusman (2017) resaltan que si bien el Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión flexible que aporta una serie de ventajas tanto a los directivos como a los empleados, su uso no se ha generalizado en muchas organizaciones debido a diversas variables entre las que pueden destacarse: el tiempo, la organización, la difícil integración del Cuadro de Mando Integral con otras herramientas

de control interno, el presupuesto y la elevada inversión monetaria que la aplicación del mismo requiere.

El análisis de la bibliografía referenciada, permiten realizar algunas observaciones críticas al modelo de Cuadro de Mando Integral.

Como primer observación podría destacarse que la aplicación de esta herramienta integral da por sentado ciertos aspectos que no son estandarizables para todas las organizaciones. Así es que toma en cuenta exclusivamente cuatro aspectos de la misma: clientes, accionistas, procesos internos y los empleados, sin ponderar la existencia de otros factores, como lo son el contexto político, económico, el financiero y social, siendo que en algunos países, sobre todo en países en vías de desarrollo, considerar estos aspectos resulta imprescindible a la hora de la toma de cualquier decisión ya que representan variables de alto impacto en el desarrollo de la organización.

En otro ámbito de ideas, podría observarse que el Cuadro de Mando integral, se ha mantenido como una herramienta estática, sin atender a la existencia de nuevas particularidades que hacen también al desarrollo de la organización, como por ejemplo la responsabilidad social empresarial o medio ambiental, aspectos que han adquirido en la última década relevancia significativa al momento de presentarse ante el mercado.

En cuanto a la implementación de la herramienta en el ámbito de la organización podría alertarse sobre el hecho que, la búsqueda de indicadores de tantas variables diferentes y de tan variados aspectos de la organización pueden terminar estresando a la misma, en el sentido que la recopilación de información termine convirtiéndose, en lugar de resultar una herramienta útil de gestión, en una finalidad en sí misma.

Como síntesis el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión ampliamente aceptada por diversas compañías independientemente de su tamaño, que permite traducir la estrategia en objetivos medibles a través de indicadores de gestión, los que están alineados en determinados planes de acción, teniendo como mayor desafío a superar a la hora de su implementación la alta resistencia al cambio por parte del personal organizacional y las dificultades de la alta dirección en comunicar la estrategia de modo tal que sea conocida y comprendida por todos los integrantes organizacionales, situaciones que han generado que muchas empresas con modelos eficientes, no hayan logrado aplicarlos en la práctica.

De lo expuesto se concluye que el cuadro de mando integral necesite un fuerte compromiso de la alta dirección para diseñar e implementar dicha herramienta y una

participación activa de todos los estamentos organizacionales para poder llevar adelante con éxito su ejecución y el logro de los objetivos propuestos.

Diagnóstico y Discusión

Planteo del problema

La empresa Man Ser SRL cuenta en la actualidad con una reconocida trayectoria en el mercado, marcada por sus productos innovadores y por la incorporación continua de maquinarias de avanzada tecnología. Si bien su estructura financiera se presenta sólida, su política de negocio ha descuidado el desarrollo de las capacidades y el capital intangible que posee la compañía, centrándose exclusivamente en objetivos a corto plazo lo cual acorta su posibilidad de prepararse para hacer frente a los desafíos que los cambios en el mercado le deparen a futuro.

Es así que se observa que la empresa no ha desarrollado herramientas de medición y control de los objetivos y metas propuestas; falta de información que repercute a la hora de la toma de decisiones. Asimismo se ha mantenido indiferente a su posibilidad de insertarse en el mercado internacional y de aprovechar las ventajas competitivas que este pudiera brindarle, dependiendo así de intermediarios para la compra de su materia prima, lo cual no solo afecta sus costos de producción sino también las condiciones de entrega a sus clientes.

Desde el aspecto del cliente, se observa que la empresa no ha diversificado su clientela, concentrando altos volúmenes de producción en unos pocos clientes, con los cuales mantiene una estrecha y personalizada comunicación. Respecto al resto del mercado no ha desarrollado operaciones de Marketing o procesos de mejora de comunicación con potenciales adquirentes de sus bienes y servicios, resultando el contacto con los mismos de modo telefónico o a través de su página web, la que no ha adquirido un desarrollo significativo en los últimos años.-

Respecto al desarrollo de procesos internos se observa que sus empleados no se encuentran suficientemente preparados para hacer frente a las necesidades y demandas de los clientes. Esta falta de capacitación repercute en la existencia de cuellos de botella en el sector productivo – en particular en el sector de maquinado – y consecuentemente en la incapacidad de cumplir con las entregas pautadas en tiempo y forma.-

Justificación del problema

A fines de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, y el cumplimiento de las metas propuestas tanto a corto como a largo plazo, es imprescindible que las organizaciones cuenten con herramientas de control de gestión que le permitan tomar decisiones asertivas.-

Del análisis FODA realizado con anterioridad se evidencia que la empresa debe desarrollar e implementar una herramienta de gestión como lo es el cuadro de mando integral, para poder revertir las debilidades encontradas como: falta de apertura de mercados internacionales, incumplimientos de plazos de entrega , falta de capacitación laboral, falta de diversificación de la cartera de clientes entre otros.

La falta de herramientas de gestión que le permitan visualizar y analizar estas debilidades ha generado que la organización no pueda enfocarse en un crecimiento sostenible, con metas a mediano y largo plazo y termine concentrándose en resolver los inconvenientes que la cotidianeidad le genera afectando así su rentabilidad y productividad y perdiendo eficiencia y eficacia por un deficiente manejo de la información interna y de sus recursos intangibles y como consecuencia de todo ello, desaprovechando las ventajas competitivas que su trayectoria le ha permitido obtener

Conclusión Diagnóstica

La implementación de una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa Man Ser SRL contar con la información suficiente no solo para visualizar sus objetivos financieros, sino para poder analizarlos en conjunto con los resultados intangibles provenientes de sus procesos internos, su vínculo con los clientes y la formación y crecimiento de sus integrantes de modo de tomar así decisiones más asertivas, permitiendo a la empresa una conducción no solo a corto plazo sino también proyectarse a futuro. El uso de esta herramienta no solo permitirá recabar información vinculada a todos los estamentos de la organización sino que, bien aplicada y transmitida, permitirá que sea toda la compañía quien haga eco de los objetivos propuestos y se considere parte de los logros obtenidos.

Ademas la implementación del cuadro de mando integral le permitirá a la alta dirección contar con información que le facilite el proceso de toma de decisiones, retroalimentarse de los resultados que arrojen los indicadores y efectuar si las acciones correctivas necesarias. Asimismo una comunicación asertiva a todos los integrantes de

la organización que les transmita la estrategia y los haga sentirse parte de ella permitirá una mejora en la retroalimentación del sistema y su perdurabilidad en el tiempo

Plan de Implementación

Alcance

A continuación se propone el desarrollo de un modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones de la empresa Man Ser SRL. El trabajo comprende a todas las áreas e integrantes de la empresa bajo estudio, la cual se encuentra en la ciudad de Córdoba, dedicada a la actividad metalúrgica.

El periodo en que se efectúa el trabajo comprende los meses de enero a junio de 2021.

Para llevar a cabo el presente reporte de caso se cuentan con todos los recursos necesarios, por lo que no se advierten complicaciones o limitaciones que pueden impedir llevar a cabo el desarrollo de la herramienta de control de gestión basada en la perspectiva de cuadro de mando integral.

Recursos

Los recursos comprendidos para la realización de este trabajo se dividen en recursos intangibles y tangibles.

Dentro de los recursos tangibles se puede mencionar:

- Dos escritorios
- Dos sillas
- Dos computadoras
- Dos calculadoras
- Una impresora
- Útiles varios: lapiceras, cuadernos, hojas A4.
- Nóminas de los empleados de la organización.
- Listado de clientes de la organización.
- Cañón proyector
- Balances y estados contables
- Plan e informes de ventas concretadas
- Informes de ventas proyectadas

A continuación, se presenta la tabla de presupuesto con los valores monetarios correspondientes a los recursos tangibles a utilizar:

Tabla N°2 Presupuesto de recursos tangibles.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Computadoras	\$45999	\$ 91998
2	Escritorios	\$ 5990	\$ 11980
1	Impresora	\$ 15499	\$15499
2	Sillas para pc	\$ 4960	\$4960
	Útiles varios	\$ 5000	\$5000
2	calculadoras	\$493	\$ 986
1	Cañon proyector	\$13499	\$13499
total			\$130423

Fuente: Elaboración propia en base a presupuesto brindado por Mercado Libre.

Dentro de los recursos intangibles se citan los siguientes:

- Acciones de capacitación al personal de la firma para poner en práctica el diseño del cuadro de mando integral.
- Acciones de capacitación al encargado de manejo
- Participación activa en ferias y eventos metalúrgicos organizados por la Cámara de Metalúrgicos de la Provincia de Córdoba.

Cabe resaltar que, el encargado de llevar adelante el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basado en las perspectivas del cuadro de mando integral es el contador.

Para calcular el presupuesto necesario para llevar a cabo dicho proyecto, se propone tomar como guía los honorarios que fija el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Esta institución basa sus honorarios en módulos. A partir de Agosto de 2020, según Resolución 38/20-71/08, el valor de un módulo asciende a \$ 1860.

Tabla N ° 3 Presupuestación de Honorarios.

Descripción	Módulos	Total
Diseño de la herramienta de control de gestión con sus respectivas perspectivas, objetivos e indicadores.	35	\$65100
Implementación y puesta en ejecución la herramienta de control de gestión	25	\$ 46500
Capacitaciones realizadas a mandos medios y operarios	20	\$ 37200
Control, Mejoras y corrección de desvíos	25	\$ 46500
Total presupuestado		\$ 195300

Fuente: Elaboración propia

En base al presupuesto establecido para adquirir los recursos tangibles más los honorarios establecidos para el diseño y puesta en marcha del plan de implementación, el presupuesto total asciende a \$ 325723.

Una vez finalizado el plazo establecido para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, igual plazo en el que está calculado el presupuesto de \$ 325723, el costo mensual de mantenimiento y aplicación de diferentes acciones correctivas asciende a 25 módulos. Por lo que el costo mensual a partir de julio de 2021 es de \$ 46500. Suponiendo que el valor del módulo no presente modificaciones. Si presentara modificaciones el valor del módulo, lo cual ocurre en los meses de enero y julio de cada año, lo que representa un incremento en promedio del 20%, el valor del módulo ascendería a \$ 2232 en enero de 2021. Por lo cual, el costo de mantenimiento ascendería a \$ 55800, suponiendo que el valor del módulo respete el comportamiento de aumento como en el período 2019-2020.

Acciones y marco de tiempo

A continuación se presentan las actividades a desarrollar con los respectivos responsables de su concreción y el marco de tiempo que insume cada una de ellas.

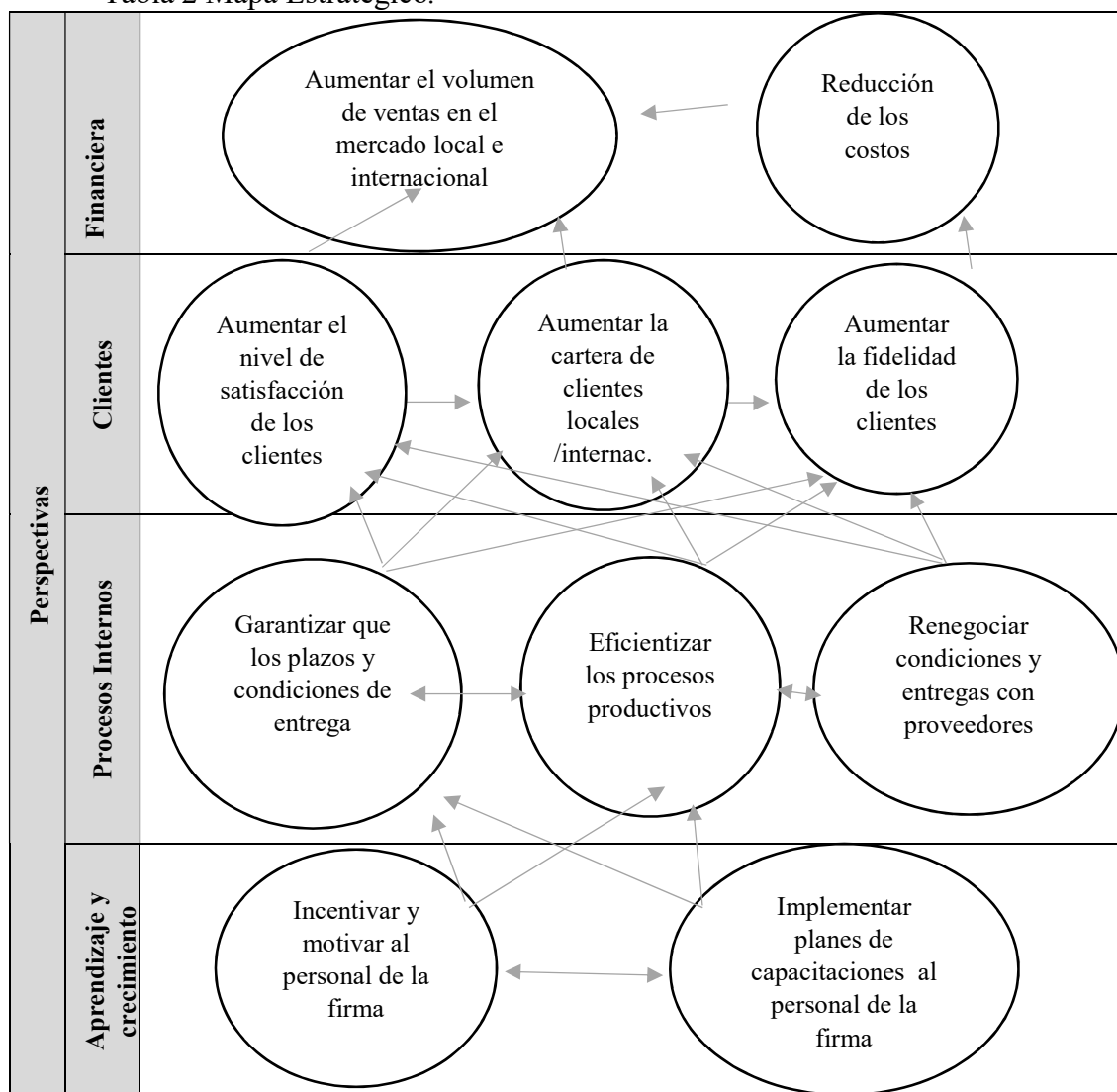
Tabla N°4 Diagrama de Gantt.

Actividades a realizar / Tiempo de duración	Responsable	Enero 2021	Feb. 2021	Marz 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021
Realizar un diagnóstico de situación organizacional.	Directorio Adm. Contador						
Elaborar un mapa estratégico como guía de control y medición.	Contador Director Mandos medios						
Establacer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral	Contador. Mandos medios						
Diseñar indicadores para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral para medir el grado cumplimiento de cada uno de los objetivos	Director. Contador. Mandos Medios						
Implementación y puesta en marcha de la herramienta de control de gestión	Contador. Mandos Medios						
Control y aplicación de medidas correctivas	Contador. Director						

Fuente: Elaboración propia.

Como primer actividad se propone la realización de un diagnóstico organizacional de la empresa en estudio, el cual va a consistir en detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que debe sortear la empresa para poder obtener el éxito organizacional. A través de este diagnóstico será posible detectar la falta de implementación de una herramienta de control de gestión que le permita contar con información de calidad en el momento oportuno. Una vez realizado el diagnóstico se va a proceder a adaptar la visión, la misión con la estrategia organizacional, por lo tanto es fundamental tener en cuenta la información obtenida del diagnóstico para conocer la posición actual y hacia donde se dirige la empresa, para poder determinar la estrategia como un camino para llegar hacia donde se tiene planeado.

Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral
Tabla 2 Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión, para lo cual se establecen los objetivos estratégicos y los indicadores que permiten evaluar el grado de cumplimiento según las metas propuestas.

Tabla 3 Indicador Ingresos por Ventas.

<i>Perspectiva</i>	<i>Financiera</i>
<i>Indicador</i>	Índice de ingresos por ventas
<i>Objetivo estratégico</i>	Aumentar el ingreso por ventas en el mercado local e internacional en un 15% a partir del primer semestre de 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{ventas en el lapso (x)} - \text{ventas en el lapso (x-1)}}{\text{ventas en el lapso (x-1)}} \right) * 100$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 20%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 15% y 19 %
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 15 %
<i>Frecuencia de control</i>	Cuatrimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Ventas. Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Indicador de reducción de costos.

<i>Perspectiva</i>	<i>Financiera</i>
<i>Indicador</i>	Índice de reducción de costos
<i>Objetivo estratégico</i>	Reducir los costos por ventas en un 15% a partir del primer semestre de 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Ventas totales}} \right) * 100$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 15%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 10% y 14%
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 10%
<i>Frecuencia de control</i>	Cuatrimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Ventas. Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Indicador Índice de satisfacción de los clientes.

<i>Perspectiva</i>	<i>Cientes</i>
<i>Indicador</i>	Índice de satisfacción de los clientes
<i>Objetivo estratégico</i>	Lograr que el 65% de los clientes este satisfecho a partir del primer semestre de 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{Total de clientes satisfechos en el periodo x}}{\text{Cantidad de clientes analizados en el periodo x}} \right) * 100$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 65%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 40% y 64%
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 40%
<i>Frecuencia de control</i>	Trimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Ventas. Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Indicador Índice de Incremento de la cartera de clientes.

<i>Perspectiva</i>	<i>Clientes</i>
<i>Indicador</i>	Índice de incremento de la cartera de clientes
<i>Objetivo estratégico</i>	Lograr incrementar en un 25% la cartera clientes a partir del primer semestre de 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{Número de clientes del periodo } x - \text{Numerosclientes del periodo } - 1}{\text{Números de clientes del periodo } x - 1} \right)$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 25%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 10% y 24%
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 10%
<i>Frecuencia de control</i>	Trimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Ventas. Administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Indicador Índice de cumplimiento de plazos de entrega.

<i>Perspectiva</i>	<i>Procesos Internos</i>
<i>Indicador</i>	Índice de cumplimiento de plazos de entrega
<i>Objetivo estratégico</i>	Lograr que el 70% de los productos sea entrega según condiciones pactadas a partir del primer semestre de 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{Cantidad de productos entregados a tiempo en el lapso } n}{\text{Cantidad de entregas totales en el lapso } n} \right) * 100$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 70%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 40% y 69%
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 40%
<i>Frecuencia de control</i>	Trimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Ventas. Producción. Calidad. Logística

Fuente Elaboración propia

Tabla 11 Indicador Índice de productos con fallas.

<i>Perspectiva</i>	<i>Procesos Internos</i>
<i>Indicador</i>	Índice de productos con fallas
<i>Objetivo estratégico</i>	Lograr disminuir en un 50% los productos con fallas a partir del primer semestre 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{produc fallas en el periodo } (n) - \text{produc con fallas en el periodo } (n - 1)}{\text{Paroductos con falla}(n - 1)} \right) * 100$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 50%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 30% y 49%
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 29%
<i>Frecuencia de control</i>	Trimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Ventas. Administración. Producción. Calidad. Logística

Fuente Elaboración propia

Tabla 4 Índice de capacitación a los empleados.

<i>Perspectiva</i>	<i>Aprendizaje y Crecimiento</i>
<i>Indicador</i>	Índice de capacitación a los empleados
<i>Objetivo estratégico</i>	Lograr capacitar al 60% de los empleados a partir del primer semestre de 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados durante el periodo n}}{\text{Cantidad total de empleados de la empresa}} \right) * 100$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 60%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 40% y 59%
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 39%
<i>Frecuencia de control</i>	Trimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Índice de satisfacción de los empleados.

<i>Perspectiva</i>	<i>Aprendizaje y Crecimiento</i>
<i>Indicador</i>	Índice de satisfacción de los empleados
<i>Objetivo estratégico</i>	Lograr que el 45% de los empleados de la firma se sientan satisfechos y conformes a partir del primer semestre de 2021
<i>Formula</i>	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados conformes y comprometidos en el periodo n}}{\text{Cantidad de empleados conformes y comprometidos en el periodo n - 1}} \right) * 100$
<i>Semáforo Verde</i>	Valores mayores iguales a 45%
<i>Semáforo Amarillo</i>	Valores entre 25% y 44%
<i>Semáforo Rojo</i>	Valores menores a 25%
<i>Frecuencia de control</i>	Trimestral
<i>Responsable</i>	Gerente General. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el cuadro de medición y control como herramienta de análisis de los objetivos estratégicos propuestos, las medidas y acciones a desplegar para lograrlos, como asimismo la frecuencia de medición de los indicadores, y el perfil de puesto encargado de realizar las tareas asociadas a cada medida.-

Propuesta de medición y control

Tabla N° 14 Propuesta de medición y control

Ítems a controlar	Fórmula de cálculo	Valor actual	Meta	Desempeño logrado	Desvío	Medidas y acciones a implementar	Frecuencia de medición	Responsable del control e implementación de acciones
Incremento de ventas	$(328.857.647,78 - 285.331.848,88) / 285.331.848,88 * 100$	15,25%	20%			Aumentar las estrategias publicitarias. Ofrecer políticas de descuentos y bonificaciones. Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales. Analizar plan de ventas	Semestral	Gerente General Administración
Reducción de costos	$[(\text{costo de mercadería vendida (n)} / \text{ventas totales (n)}) * 100]$	75,74%	-15%			Rever negociaciones con proveedores. Analizar la estructura de costos en profundidad. Continuar cumpliendo con plazos de entrega.	Semestral	Gerente General Administración
Nivel de satisfacción de los clientes	$[\text{Cantidad de reclamos recibidos (n)} / \text{total de clientes (n)}] * 100$	s/d	85%			Rever el cumplimiento en la entrega de pedidos. Analizar causas de reclamos de los clientes. Analizar la gestión comercial. Rever políticas de descuentos y de bonificaciones. Proponer medidas de financiamiento.	Semestral	Gerente General Administración Logística
Ampliar la cartera de clientes	Analizar la cartera de clientes actuales de la empresa en base a los registros de la empresa	S/d	25%			Revisar estrategias comerciales. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en diferentes medios y canales para atraer nuevos clientes. Mejorar el catálogo de productos y ofrecer descuentos y bonificaciones en compras por cantidad	Semestral	Gerente General Logística Administración
Entrega de pedidos en tiempo y condiciones pactadas	Cantidad de productos entregados en tiempo en el periodo n	S/d	70%			Rever posibles causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Diseñar nuevas políticas de manejo de mercadería en el almacén.	Mensual	Gerente General Ventas Produccion Logistica
Capacitación de los empleados de Man Ser SRL	$[\text{Cantidad de empleados capacitados(n)} / \text{total de empleados (n)}] * 100$	S/d	60%			Revisar las políticas de capacitación empleadas hasta el momento. Revisar incentivos motivacionales aplicados para quienes mejoren y mantengan el desempeño logrado en el período analizado	Trimestral	Gerente General Administración
Indice de satisfacción de los empleados de Man Ser SRL	$(\text{Cantidad de empleados conformes y comprometidos en el periodo n}) / (\text{cantidad de empleados conformes y comprometidos en el período n-1}) * 100$	S/d	45%			Revisar las políticas de recursos humanos dirigidas al empleado. Realizar encuestas de clima laboral. Realizar una tabla de reconocimiento a labor del personal.	Semestral	Gerente de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

A través del estudio realizado en la empresa Man Ser SRL, se llega a la conclusión de que necesario la implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que brinde a la empresa información de calidad en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Si bien la empresa se encuentra posicionada en el mercado y cuenta con reconocimiento de sus clientes por los productos de alta calidad e innovación tecnológica, una debilidad detectada es la falta de una herramienta de control de gestión. A través de la implementación del Cuadro de Mando Integral se alineará la visión y la misión con la estrategia empresarial, estableciendo objetivos para cada perspectiva e indicadores de gestión que permiten medir cada uno de los resultados.

De esta manera se podrá lograr el control y evaluación del cumplimiento de la estrategia según los resultados propuestos, permitiendo a la empresa tomar decisiones oportunas y preventivas para lograr un desempeño eficiente de la organización, involucrando de esta manera a todas las áreas organizacionales en el cumplimiento de los objetivos y en el logro de los resultados propuestos.

Durante el desarrollo del reporte de caso se pudo comprobar la importancia de considerar no sólo los factores financieros, sino también de los activos intangibles, destacando a los recursos humanos, procesos internos y clientes como fundamentales para aumentar las habilidades organizacionales y ejecutar las estrategias propuestas, aportando un valor añadido a la gestión, y permitiendo así un crecimiento sostenido en el tiempo.

Para lograr que la implementación de la herramienta de control de gestión sea exitosa, se recomienda a la firma Man Ser SRL explorar nuevos mercados, expandirse al mercado internacional para así aprovechar las oportunidades no sólo de exportar sino también de convertirse en un importador directo de insumos y materiales reduciendo de esta manera la necesidad de intermediarios y eficientizando así los tiempos de entrega y los niveles de costos. Para lograrlo es imprescindible que la firma contrate a un profesional en comercio exterior el cual tramite toda la documentación necesaria para la comercialización internacional.

Se recomienda asimismo un mayor compromiso de la empresa con el cuidado del medio ambiente, a través de la integración y trabajo conjunto de las áreas de calidad y diseño para desarrollar diferentes procesos que permitan la disminución de residuos y

eficientizar el uso de los recursos, como el consumo de agua y de energía eléctrica en los productos que ofrece la empresa al mercado.

Por otro lado se recomienda adicionar un sistema de gestión informatizado integrado por módulos, para lo cual es fundamental capacitar a los empleados en tareas de carga de información y concientizar a los mismos acerca de la importancia de los tiempos de carga.

Con las tareas antes mencionadas es posible que el sistema de Cuadro de Mando Integral pueda retroalimentarse y mantenerse actualizado, brindando la información necesaria de apoyo para determinar así objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo como el cumplimiento de los mismos.

Referencias

- ADIMRA. (Junio de 2020). *ADMIRA .gov.ar*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de
ADIMRA.gov.ar:
- ADMIRA.(Junio de 2020).*ADMIRA.gov.ar*.Impacto del COVID-19 en las empresas
metalurgicas, informe Numero 3, Junio 2020.
file:///C:/Users/popopo/Pictures/contador/carrera%20contador/4%20a%C3%B1o/2%20
semestre/seminario/bibliografia/COVID-19%20NRO%203%20VF.pdf
- Alabarta, E. A. Vilanova Martinez, R. M. (2011),*Como gestionar una pyme mediante el
cuadro de mando*, Madrid (España), ESIC.
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: ESIC.
- Baraybar. (2015). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: ESIC.
- Berríos, R., y Flores, R.(2017). Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n°27.Facultad
de Economía y Negocios.Centro de Investigación Sobre Educación Superior
CIES-USS;SANTIAGO.
- .BCRA,(Agosto, 2020). *Informe de política Monetaria*. Recuperado de :
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0820.pdf>
- CAME. (2018). Argentina, Mercado del e-commerce. 05.
- CACE, (2020).Estadísticas de Comercio Electrónico. Recuperado de
:<https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Camara Argentina de comercio electronico, J. (2019). *E-book de Marketing Digital*.
Recuperado de <https://www.cace.org.ar/>
- Cervantes O. A. (2015). Administración Estratégica. Recuperado de:
[https://docplayer.es/70097987-Administracion-estrategica-analisis-pest-
administracion-estrategica-analisis-pest.html](https://docplayer.es/70097987-Administracion-estrategica-analisis-pest-administracion-estrategica-analisis-pest.html)

Diaz, A.(2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Cordoba*. Cordoba: Universidad Nacional de Cordoba, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Graduados.

Ferreira, J. (2017). *Desarrollo de un cuadro de mando integral para una compañía líder de telefonía*. Cordoba:Universidad Católica de Cordoba.Instituto de ciencias de la administración.

Guzman, J. I. (2012). Cuadro de mando integral . Aplicación de una empresa productora de agroquímicos. *Oikonomos*. volumen (2).[52-312].

Infobae. (12 de Agosto de 2020). Infobae.com. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020 de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/08/12/argentina-afrenta-una-situacion-social-critica-y-un-aumento-de-la-pobreza/> Infobae.com:

INDEC, (Abril, 2020). *Informe Semestral Condiciones de vida*. Informe tecnico Vol. 4 N°59.Recuperadode: file:///C:/Users/popopo/Pictures/contador/carrera%20contador/4%20a%C3%B1o/2%20semestre/seminario/bibliografia/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf

INDEC, (Junio, 2020). *Informe trimestral Trabajo e Ingresos..* Informe tecnico Vol. 4 N°110Recuperadode: file:///C:/Users/popopo/Pictures/contador/carrera%20contador/4%20a%C3%B1o/2%20semestre/seminario/tesis%20cmi/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestión.

Organización Mundial de la salud, (2018), Cambio Climático y Salud, Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/cambio-clim%C3%A1tico-y-salud>.

Presidencia de la Nación Argentina, A. (1 de Abril de 2020). Programa de asistencia y emergencia al trabajo y la producción. Decreto 322/2020. DO: Boletín oficial de la República Argentina Número 34.345.

Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. Málaga: PLEYS Consultores.

Suarez, F.(2015).La gestión estratégica en el éxito organizacional.Las Pymes. Universidad Privada D.R Rafael Belloso Cachin, Centro de Investigación de ciencias Administrativas y gerenciales.