

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público Nacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER S.R.L.

Autora: Torres Dafne Ayelén

Legajo: VCPB29993

DNI: 33.384.505

Director de TFG: Gonzales Torres Alfredo

Argentina, Julio, 2020

Resumen

El presente trabajo se focaliza en el estudio de la firma Man-Ser S.R.L, una empresa familiar, perteneciente al rubro metalúrgico. La misma se ubica en la ciudad de Córdoba, Argentina, y se encuentra catalogada como pequeña y mediana empresa

Uno de los principales problemas que enfrenta la organización es la ausencia de una planificación estratégica. Esta situación, junto con el actual contexto de inestabilidad económica y el uso ineficiente de sus recursos, impide que explote todo su potencial.

En vista de ello, se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral, que permita gestionar tanto la información interna como externa, a efectos de brindar una herramienta eficaz para la toma de decisiones. Todo ello, con el fin de determinar acciones interpretativas de los objetivos estratégicos, que sean susceptibles de cuantificación y control.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral - PyMEs - Empresa Familiar – Metalúrgica.

Abstract

This study focuses on Man-Ser S.R.L., a family business centered in metallurgical activities. It is located in Cordoba city, Argentina and classified due to its size as P.Y.M.E. (small and medium enterprise).

One of the main problem the organization faces is lack of strategic planning. This situation, along with an economic instability context and inefficient resource management, prevents full potential development.

Taking this into account, a Balanced Scorecard design is proposed, allowing both internal and external information management, with the intent of providing a useful tool for decision-making. All this, in order to determine interpretative actions, about strategic objectives, that can be able to quantify and control

Key words: Balanced Scorecard - SMEs - Family Business - Metallurgy.

Índice

Introducción.....	1
<i>Objetivo General.</i>	3
<i>Objetivos Específicos.</i>	3
Análisis de Situación.....	4
<i>Descripción de la situación.</i>	4
<i>Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL.</i>	4
<i>Análisis del microentorno: Modelo de las Fuerzas competitivas.</i>	9
<i>Diagnóstico organizacional. Análisis FODA.</i>	11
<i>Análisis específico según perfil profesional.</i>	12
Marco teórico	14
Diagnóstico y discusión	17
<i>Declaración del problema.</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	17
<i>Conclusión diagnóstica.</i>	17
Plan de Implementación.....	18
<i>Alcance de la propuesta</i>	18
<i>Planificación de recursos</i>	18
<i>Plan de acción</i>	19
<i>Desarrollo</i>	19
<i>Marco Temporal</i>	25
<i>Medición y evaluación de acciones.</i>	26
Conclusiones.....	27
<i>Conclusiones.</i>	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Referencias	30

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto de estudio a la empresa Man-Ser S.R.L. Una Pyme familiar de origen argentino, fundada en la Ciudad de Córdoba en 1995 por el Sr. Luis Mansilla. Su actividad principal es el manejo controlado de viruta del sector metalúrgico. Asimismo, ofrece servicios de diseño y construcción de equipamiento para el cuidado de piezas industriales y servicios de mantenimiento y reparación de los mismos.

Tras 25 años de trayectoria, Man-Ser S.R.L. ha logrado un buen posicionamiento dentro del segmento, gracias a los altos estándares de calidad de sus productos y a sus precios competitivos. Tiene una variada cartera de clientes dentro de las industrias energética, automotriz, petrolera, alimenticia y de la construcción, destacándose entre ellos las firmas Volkswagen Argentina, Scania y Pertrak.

Actualmente la empresa emplea a 30 personas y se encuentra dirigida por Julián Mansilla y Melina Mansilla, ambos hijos del fundador.

La firma ha logrado consolidarse en el mercado, pese al traspaso generacional, las fluctuaciones económicas y la necesidad de innovación tecnológica permanente. Sin embargo, estas situaciones han provocado fallas dentro de los actuales mecanismos de organización. Ejemplo de ello son sobrecargas de puestos de trabajo, falta de delegación, problemas en los canales de comunicación, insuficiente capacitación del personal, demoras en las entregas producto de cuellos de botella, entre otros.

Las Pymes, por sus características particulares suelen tener dificultades para gestionar su perdurabilidad. Solo en entre 2015 y 2019, en Argentina se produjo el cierre de 24.505 empresas del sector. Según Loidi (2019), este fenómeno no se debe únicamente a las crisis económicas estacionales, sino que encuentra sus bases en problemáticas de tipo gerencial. Algunas de ellas son la falta de conocimiento y dominio sobre las finanzas de la empresa, la falta de delegación y profesionalización de la estructura y la falta de tiempo para dedicarse a la estrategia por tener que ocuparse de la operación.

Por ello, la capacidad de definir y transmitir con claridad la estrategia a toda la organización, y que sus integrantes actúen en consecuencia, resulta clave para tener éxito en cualquier negocio actual. No solo para prosperar sino para subsistir (Niven, 2006).

Un sistema de información que acompañe al plan de gestión, permite mejorar la eficiencia de las operaciones, brindando herramientas para una mejor toma de decisiones y facilitando la subsistencia y el crecimiento en contextos desfavorables.

En consonancia con ello, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como un instrumento idóneo que permite monitorizar la actividad de una empresa, estableciendo objetivos que brindan información inteligente para identificar y subsanar errores a la hora de implantar una estrategia.

Según sus autores, el CMI permite traducir la estrategia y la misión de la empresa en acciones, midiendo la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Norton y Kaplan, 2002). Su uso tiene un sentido multipropósito, ya que actúa como herramienta de comunicación, sistema de medición y sistema de gestión estratégica en forma conjunta (Niven, 2006).

Para el presente trabajo se tomaron como antecedentes diversas investigaciones nacionales realizadas sobre la aplicación del CMI en Pymes. Entre ellas, la efectuada sobre la empresa Itam-Plas, perteneciente al rubro plástico, de la ciudad de Mendoza (Cáceres, 2012); por coincidir con el tamaño y la nacionalidad de la organización. Del mismo modo, se consideró el Trabajo realizado sobre la empresa B & B S.R.L. (Bustos y Rioja, 2014), debido a su historia como empresa familiar y por pertenecer al rubro metalúrgico.

Ambas investigaciones, concluyeron que tras la aplicación de un CMI era posible definir la visión y misión de la organización en términos cuantificables, de manera que los dueños pudieran monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto favorece una rápida adaptación a los cambios gracias a la reevaluación y retroalimentación del sistema. Además, permite a la organización ser competitiva en el futuro, sin perder de vista los resultados inmediatos.

La firma Man-Ser S.R.L. se posiciona en la actualidad como una empresa referente, con gran potencial de crecimiento. Al igual que muchas PyMes argentinas, enfrenta el

desafío de asegurar su permanencia en un mercado cada vez más competitivo. El presente trabajo busca ejemplificar como un plan de gestión de información interna y externa permite a organizaciones encuadradas como pequeñas y medianas empresas del rubro metalúrgico, aplicar con éxito una estrategia de negocio, alineada a su visión, asegurando su subsistencia y crecimiento en contextos de crisis.

Objetivo General.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para esta empresa del sector metalúrgico, que actúe como herramienta para la toma de decisiones a través de la gestión eficiente de información interna y externa.

Objetivos Específicos

- Analizar el sector económico donde la empresa desarrolla sus actividades, su organización interna y la relación que mantiene con el contexto.
- Identificar la misión, la visión y la estrategia de la empresa y reinterpretarla de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer objetivos estratégicos y desarrollar un mapa de gestión de información
- Definir metas estratégicas, indicadores de cumplimiento de objetivos y relaciones causa-efecto para cada una de perspectivas.
- Sintetizar la información obtenida en un Cuadro de Mando Integral.
- Elaborar un plan de acción para la implementación del mismo y establecer mecanismos de medición y evaluación.

Análisis de Situación

Descripción de la situación.

La empresa Man-Ser S.R.L. identifica su visión como “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (Man-Ser, 2020).

Respecto a su misión, la define como “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (Man-Ser, 2020).

En un primer análisis, se observó que la visión y misión estaban claramente definidas por la gerencia, encontrándose escrita y difundida a través de su página web.

Se identificaron procesos de producción orientados a la calidad, contando la empresa con certificación ISO 9001. En esta misma línea, se reconoció un constante proceso de innovación en lo que a diseño de producto se refiere. Esto debido a que la presencia de un departamento de diseño propio permite a la empresa realizar adecuaciones a sus productos para adaptarlos a requerimientos específicos para cada cliente.

Tras analizar los medios de comercialización, se identificaron casi exclusivamente canales de venta nacionales, limitando el reconocimiento de la empresa solo al mercado local.

El proceso de toma de decisiones no se encontraba preestablecido formalmente, por lo que no fue posible identificar si este guardaba correlación alguna con la visión y misión, u otro tipo de análisis al respecto.

Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL.

El objetivo del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas del entorno operativo de la empresa que podrían impedir que esta lograra su misión (Hill y Jones, 2011).

Para este estudio se optó por el análisis PESTEL o PEST, por ser una herramienta que permite describir el contexto que rodea a la empresa, identificando riesgos y oportunidades en ese proceso. Su objetivo es analizar seis factores del entorno (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y su efecto sobre la organización.

a) Factores políticos.

El 10 de diciembre del 2019 asumió la presidencia el Abg. Alberto Fernández, mientras que la vicepresidencia quedó a cargo de la Abg. Cristina Fernández de Kirchner. Su plataforma de gobierno planteaba, entre otros, renegociar la deuda con el FMI, la reducción de impuestos para las Pymes, eliminación del IVA a los productos de la canasta básica y la implementación de incentivos a empresas para el mantenimiento del empleo existente. (Frente de Todos, 2019)

El 11 de marzo de 2020 se declaró el brote de la enfermedad ocasionado por el virus COVID-19 como una pandemia. EL 22 de marzo se decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio en todo el territorio nacional (Decreto 297, 2020). La norma obligaba a las personas a permanecer en sus residencias habituales, absteniéndose de concurrir a sus lugares de trabajo. Asimismo, suspendía la apertura de todo establecimiento que requiera la presencia de personas, a excepción de aquellos declarados taxativamente como actividades y servicios esenciales en la emergencia.

b) Factores Económicos.

A finales del mes abril la divisa argentina cerró con un valor de \$ 66,84 en la cotización mayorista, provocando una devaluación del peso argentino del 3,55% respecto del mes de marzo (BCRA, 2020). Por su parte la inflación mensual tuvo una variación del 3,3%, mientras que la interanual ascendió al 48,4%.

A principios de marzo de 2020 se dispuso una Tasa de Interés del 38%, en términos nominales anuales, lo que representó una baja del 2% del límite inferior de la tasa de interés de LELIQ. (BCRA, 2020).

Según datos procesados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) en febrero de 2020, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) mostró un caía del 2,2% respecto al mismo período de 2019. En marzo de 2020, el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación del 3,3%

respecto al mes anterior. Por otro parte, el Índice de Producción Industrial Manufacturera (IPI Manufacturero) observó una baja del 0,8% respecto al mismo período de 2019 (INDEC, 2020).

Por su parte, producto de la pandemia por el Covid-19 se ha producido un desplome económico a nivel mundial. Esto ha impactado en todas las industrias, cuyos efectos aún no han podido ser medidos en su totalidad.

c) Factores Sociales.

Resultados basados en el cuarto trimestre de 2019, indicaron que la tasa de actividad de la población total se ubicó en 47,2%, mientras que la tasa de desempleo cerraba en 43,0%. Por su parte, la tasa de desocupación se situó en 8,9%, lo que traduce como una caída del 0,2% respecto del mismo período para el año 2018 (INDEC, 2020).

En relación al impacto en el nivel de empleo y en los salarios, producto de la suspensión total o parcial de sectores de la actividad económica, un relevamiento indicó que no se han producido numerosos casos de despidos desde que se decretara el aislamiento obligatorio. Sin embargo, durante el mes de abril de 2020 los mismos se incrementaron exponencialmente respecto al mes anterior (de 23 a 41 casos). Iguales comportamientos presentaron los hechos de riesgo salarial como atraso en el pago de salarios o reducción salarial entre otros. La variación fue de 9 a 81 casos, afectando en marzo a 9830 trabajadores y en abril a 287.233 (CEPA, 2020).

d) Factores Tecnológicos.

En la actualidad, la asociatividad entre empresa ha demostrado ser un mecanismo que permite incrementar las fortalezas y ventajas competitivas de las organizaciones que lo practican. Esto se debe a que los procesos de innovación, junto con los costos que los mismos conllevan, pueden distribuirse entre varias empresas que forman parte del proceso productivo. Si bien la práctica es muy común en grandes empresas, para el caso de las PyMEs dicha participación resulta bastante acotada.

En relación a ello, en 2002 el Grupo Techint creó un programa corporativo denominado ProPyMEs con el fin de promover el desarrollo de Pymes clientes y proveedores que integran su cadena de valor. El mismo se implementa a través de acciones tendientes a mejorar la gestión industrial, potenciar la inversión productiva,

promover la capacidad exportadora y fomentar la sustitución eficiente de importaciones de las organizaciones participantes. Algunas de estas acciones son capacitaciones, diagnósticos y asistencia de gestión industrial, misiones comerciales y financiamiento para fomento de inversiones. Actualmente el programa está integrado por 924 Pymes. (ProPyMEs, 2020).

La participación en este tipo programas, fomenta la asociatividad entre empresas, lo que proporciona vínculos comerciales más sólidos. Del mismo modo, se reducen la presión entre competidores, ya que, al integrar una misma cadena de valor, la competencia por precios disminuye. Facilita, además, una actualización permanente en cuanto a maquinarias y procesos productivos, debido a la creación de espacios de difusión específicos para dicho tópico. Del mismo modo, favorecen el desarrollo de la capacidad técnica para diseñar los planes de innovación tecnológica, gracias a programas de financiamiento, solo disponibles para las empresas que participan del mismo.

e) Factores Ecológicos.

En 2019, la Cámara Argentina del Acero normalizó la utilización de Escoria de Acería, denominado Agregado Siderúrgico como coproductos de uso vial, ferroviario y general. Su alcance es la correcta gestión ambiental de la escoria o agregado siderúrgico a partir de criterios técnicos, económicos y ambientales. Las Normas publicadas fueron IRAM/IAS U 500-252-1 Agregados Siderúrgicos. Uso vial (asfalto, base y sub- base para caminos), IRAM/IAS U 500-252-2 Agregados Siderúrgicos. Uso ferroviario (balasto y sub-balasto) e IRAM/IAS U 500-252-3 Agregados Siderúrgicos. Uso general (para acondicionamiento de estacionamientos, operaciones logísticas, entre otros). (CAA, 2019)

f) Factores Legales.

A finales de diciembre de 2019, se promulgó la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley 27.541, 2019). Dentro de las medidas, se establecían nuevos impuestos, eliminación de alícuotas diferenciales respecto a las contribuciones patronales, los impuestos sobre los bienes personales y el impuesto a las ganancias de empresas. Por otra parte, proponía un plan de alivio fiscal para para pequeñas y medianas empresas cuyo acreedor sea el Estado, que incluía moratoria de deuda, condonación de multas, planes de pago de entre 60 y 120 cuotas y una tasa de interés fija, del 3% mensual.

Luego del estudio de los factores, se procedió a evaluar la incidencia de los mismo sobre la organización y los plazos estimados de impacto. En base a esto, se desarrolló el análisis PESTEL que se adjunta a continuación:

Figura 1:

Análisis PESTEL - Empresa Man-Ser S.R.L

Factor	Detalle	Plazo			Tipo
		Corto plazo (> 1 año)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (< 3 años)	
POLÍTICO	Cambio de Presidente	X			Positivo
	Declaración de pandemia.	X			Muy negativo
ECONÓMICO	Contexto Inflacionario	X			Muy negativo
	Disminución de la tasa de interés	X			Positivo
	Economía recesiva	X			Negativo
SOCIAL	Desempleo y/o riesgo salarial		X		Negativo
TECNOLÓGICO	Programa ProPyMes.			X	Muy positivo
ECOLÓGICO	Escoria de Acería			X	Positivo
	Control de Aceites	X			Indiferente
LEGAL	Ley 27.541	X			Muy Positivo

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del microentorno: Modelo de las Fuerzas competitivas.

a) Amenazas de entrada

El sector presenta una economía de escala por parte de la oferta, ya que los grandes volúmenes de producción permiten distribuir los costos fijos en un mayor número de unidades, asegurando el uso pleno de la capacidad productiva y reduciendo los precios unitarios.

Respecto a los requisitos de capital, el ingreso a la industria conlleva una gran inversión, tanto inicial como de mantenimiento, en lo que a instalaciones fijas respecta. Además, la habitualidad del segmento es concretar las ventas a créditos, por lo que las empresas deben contar con un fuerte respaldo financiero.

Por su parte, la trayectoria de los miembros del segmento, ha logrado afianzado la fidelidad de los clientes y generar una acumulación de experiencia que les permite producir en forma más eficiente. Se puede concluir que la presión competitiva de competidores potenciales es baja/ media.

b) Influencia de los Proveedores

Algunos de sus proveedores son: Sidersa S.A. principal proveedor de placas de chapa; Outokumpu Fortinox S.A. proveedor de placas de acero inoxidable y Sew Eurodrive Electric Motors, por motores para lavadoras y cintas transportadoras.

La cantidad de proveedores de la industria es acotada y presenta altos niveles de concentración. Se trata de productos que no cuentan con sustitutos en el mercado lo que limita aún más a las empresas optar por otros proveedores. Como consecuencia de esto, el poder de negociación de los proveedores resulta alto.

c) Influencia de los Compradores

Sus principales clientes son: AIT S.A. por la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes; Volkswagen Argentina, para lavadoras y protectores; Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores; mientras que el resto de la producción se destinada a clientes menores, por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

En términos generales, la industria presenta una producción estandarizada de los productos por lo que la diferenciación de los mismos es muy baja. Sin embargo, la empresa cuenta con certificación ISO 9001:2018, lo que permite destacar sus productos gracias a la insignia de calidad.

Respecto a la cartera de clientes, la misma se encuentra diversificada, ya que la misma está compuesta por firmas pertenecientes a diversos sectores como lo son el automotriz, aeronáutico, energético, entre otros. Estas consideraciones determinan que el poder de negociación de los compradores es relativamente medio.

d) Amenaza de los sustitutivos.

Debido a las características de la industria, no existen en el mercado productos sustitutos que puedan cubrir las necesidades del mismo. Es por ello, que la amenaza de los sustitutos se presenta como una fuerza competitiva baja.

e) Rivalidad entre competidores existentes

Entre los principales competidores encontramos a Transfil S. R. L., en relación a los extractores de viruta y cintas de transporte; a Eisaire S. R. L., respecto de máquinas lavadoras; a Empremet S. R. L., para corte por plasma; y a varios talleres más pequeños, para plegado y punzonado. En cuanto a protectores de bancada no tiene competencia., por lo que resulta ser proveedor único.

Por sus características, el sector metalúrgico presenta barreras de salida altas debido a la especificidad de los productos y servicios que desarrolla, lo que produce que llevar adelante reingeniería de proceso tenga costos muy elevados. Por su parte, el equipamiento utilizado y las tareas de mantenimiento representan un importante costo hundido, lo que ocasiona que los costos fijos se vean incrementados.

Debido al contexto de recesión económica, la demanda no crece en los niveles esperados, por lo que las empresas deben esforzarse por mantener su participación en el mercado enfocándose en calidad de producción y precios competitivos. Por otro lado, si bien algunos productos pueden adaptarse según requerimientos particulares de cada cliente, en términos generales los mismos presentan bajo nivel de diferenciación.

Diagnóstico organizacional. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta gerencial que permite identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades de una empresa (Hill y Jones (2011).

En base a la información examinada de la organización y su entorno se procedió a confeccionar un análisis FODA, cuyas conclusiones se exponen a continuación:

a) Fortalezas:

- Buen posicionamiento en el segmento por permanencia en el rubro de 25 años.
- Reputación comercial basada en buena calidad de productos.
- Precios competitivos en el mercado local.
- Cartera de productos diversificada.
- Cartera de clientes diversificada.
- Existencia de manuales de funcionamiento y de procedimientos.
- Certificación ISO 9001;2015.
- Equipamiento de última generación.
- Gran capacidad de producción.
- Mejora continua de procesos mediante aplicación del Modelo SAMME.

b) Debilidades:

- Concentración de tareas en alto mando por falta de delegación.
- Capacitación ineficiente del personal del área producción.
- Uso ineficiente del área de Recursos Humanos.
- No tiene asignación de responsable de pañol.
- Presencia de Cuellos de Botella en áreas de Producción.
- No posee área de Marketing ni de Administración
- No posee sucursales o puntos de ventas fuera de la planta de producción.
- Falta desarrollo de canales de venta al resto de Latinoamérica.
- Página Web en construcción.
- Soporte informático, asesoría contable, legal y de seguridad e higiene realizado por prestadores externos.
- Inexistencia de políticas de gestión ambiental.

- Ocurrencia de accidentes por sector alquilado.

c) Oportunidades:

- Ampliar su cartera de clientes nacionales abriendo una sede de venta en otra región.
- Posicionarse en el mercado latinoamericano mediante la exportación.
- Incorporarse a programas de desarrollo de cadenas de valor enfocados en el comercio exterior.
- Desarrollar nueva línea de productos/servicio.

d) Amenazas:

- Contexto de recesión económica.
- Incremento de costos por contexto económico inflacionario.
- Alto índice de cobranzas a plazo.
- Detraimiento de la actividad productiva relacionado con la declaración de pandemia.

Posteriormente, se procedió a definir una matriz de estrategias basada en las conclusiones del análisis efectuado:

Figura 2

Estrategias según análisis FODA- Empresa Man-Ser S.R.L

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia FO Desarrollar su perfil exportador a través de integración de programas de desarrollo de cadenas de valor enfocados en el comercio exterior.	Estrategia DO Expandir los canales de comercialización enfocándose al mercado latinoamericano e incorporar personal capacitado para alivianar las áreas de sobrecarga de funciones.
Amenazas	Estrategia FA Afianzar e incrementar su cartera de clientes tomando como premisa la excelente relación calidad-precio de sus productos, su capacidad de producción en masa y desarrollo tecnológico	Estrategia DA Incorporar a la estructura organizacional las áreas faltantes, a fin de disminuir los cuellos de botella y evitar ociosidades en los factores de producción.

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis específico según perfil profesional.

A los efectos de identificar la realidad patrimonial, económica y financiera de la empresa, se procedió a efectuar un análisis de los Estados Contables de la empresa.

Respecto a la situación patrimonial, el objetivo fue estimar la solvencia de la empresa mediante el estudio de la composición de su financiamiento. Así, se observó que la inversión total se encontraba financiada en un 33% por recursos propios y en un 67% por recursos de terceros. Esta relación se ha mantenido constante. El nivel de endeudamiento de la firma fue del 2.08, lo que puede interpretarse como aceptable.

Por otra parte, el análisis económico busca determinar la rentabilidad de la empresa. La rentabilidad del Patrimonio neto se mantuvo constante respecto del año anterior en un 18%. Por su parte la rentabilidad del activo total fue del 6%, presentando una disminución respecto del año anterior. El margen bruto de utilidad se mantuvo constante respecto del año anterior, mientras que el margen neto de utilidad aumentó.

La participación del Activo no corriente no presentó grandes variaciones, evolucionando del 17% al 22%. Por otro lado, la empresa tiene un marcado direccionamiento de fondos a invertir en Bienes de uso, que representa en el 2018 un 58% más que en el año 2016.

Finalmente, el análisis financiero busca determinar la capacidad de pago de la empresa. Los resultados obtenidos indican que el nivel de liquidez es aceptable y marcaría una tendencia en disminución. El indicador de prueba ácida fue de 13,92 lo que implica una notable disminución respecto del año anterior. El motivo de la magnitud de la relación se debe al alto porcentaje de ventas efectuadas a crédito sin cobrar, lo que produce esta acumulación de activos corrientes inactivos.

Marco teórico

Estudios realizados sobre PyMES de Latinoamérica (Felani, 2018) determinaron que, en su mayoría, las pequeñas y medianas empresas conocían sus objetivos, pero que los mismos no resultaban cuantificables ni descriptos de una manera que permitieran definirlos con claridad y precisión. El no poseer una estructura adecuada, impedía a las organizaciones saber si se lograban cumplir los objetivos planteados. (Pincha, 2017)

En este contexto, el Cuadro de Mando Integral se presenta como un sistema de medición táctica que permite gestionar la estrategia a largo plazo. Según sus autores, proporciona la estructura para un sistema de gestión, gracias a que complementa indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de actuaciones futuras. (Kaplan y Norton, 2002, 2016). Baraybar (2017), lo define como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las empresas a transformar su estrategia en objetivos operativos, es decir definir la dirección estratégica focalizada a la creación de valor. Por su parte, Niven (2006) agrega que las mediciones seleccionados para el Cuadro de Mando representan una herramienta que permite a los líderes comunicar al resto de la organización, qué resultados y rendimientos serán los conductores para que lograr la misión y los objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral ayuda a las empresas respecto a tres temas claves: la medición efectiva del desempeño organizacional, el aumento de los activos intangibles y el desafío de implementar la estrategia (Niven, 2006). Para lograrlo, define una serie de indicadores, financieros y no financieros, clasificados en cuatro perspectivas. Estas permiten describir la estratégica en un lenguaje que facilite a los equipos directivos dirigir y establecer prioridades. Así, es posible establecer un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo (Baraybar, 2017)

En la perspectiva financiera se analizan parámetros económicos de acciones que efectuadas en el pasado. Estas acciones están íntimamente relacionadas con la fase del ciclo de vida del negocio (crecimiento, sostenimiento o recolección) y se focalizan en tres temas estratégicos, el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costes y mejora de la productividad, y la utilización de activos y estrategia de inversión. Está enfocada en la creación de valor para los accionistas o dueños. (Kaplan y Norton, 2002,2016).

En la perspectiva del cliente se identifican el segmento de clientes y de mercado donde actuará la empresa. Del mismo modo, se define la propuesta de valor ofrecida, la cual estará relacionada con los atributos diferenciales e innovadores de los productos/servicios (precio, calidad, tiempo y función), las relaciones con los clientes (relaciones personales y experiencia de compra) y la imagen de marca. Los indicadores utilizados para esta perspectiva se focalizarán en tres aspectos principales: tiempo de respuesta de forma fiable, calidad de producto y precio. (Kaplan y Norton, 2002,2016).

En la perspectiva interna se busca identificar aquellos procesos críticos que generan propuestas de valor para los clientes. Del mismo modo, selecciona tareas que mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Los temas centrales de esta perspectiva son la gestión de innovación (creación de nuevos productos/servicios), la gestión de operaciones (producción y entrega de productos/servicios) y el servicio de post venta (procesos de gestión de clientes). (Kaplan y Norton, 2002,2016).

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento, analiza la habilidad que la empresa posee tanto para llevar a cabo los procesos actuales como la capacidad de aprender y cambiar. En esta línea, los objetivos se enfocarán en el capital humano, los sistemas de información y el ambiente organizacional. (Kaplan y Norton, 2002,2016).

En un orden de importancia, se define a la perspectiva financiera como central, ya que el fin último de la planificación estratégica se relaciona con el cumplimiento de los objetivos financieros. Sin embargo, para que el método se aplique con éxito, es requisito que el resto de las perspectivas se encuentren vinculadas con las mismas, ya sea de forma directa o indirecta. Esta vinculación estará definida mediante las relaciones causa-efecto. (Kaplan y Norton, 2002,2016).

El cuadro de mando integral presenta ventajas respecto a otros sistemas de gestión, ya que determina procesos sistemáticos para poner en práctica y obtener un feedback sobre la estrategia. (Kaplan y Norton, 2002,2016). Asimismo, proporciona una visión global del negocio. Esto permite conocer la situación actual y hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de la estrategia establecida. Del mismo modo, identifica posibles desviaciones en la consecución de los objetivos y permite tomar medidas correctoras con antelación (Baraybar, 2017).

Sin embargo, a pesar de las ventajas aparejadas a la implementación del CMI, su uso dentro de las organizaciones aún es limitado. Un estudio bibliográfico (Rodríguez, Airbar y De Lima, 2016) concluyó que los motivos de ello son la existencia de barreras que impiden o limitan las posibilidades de aplicación con éxito. En particular, menciona que modelo original del CMI no considera toda la extensión de la cadena de valor (dejando fuera los proveedores, gobierno y comunidad, entre otros), por lo que se podría considerar para algunos como un modelo rígido y mecánico.

Respecto a las pequeñas y medianas empresas, un estudio múltiple de casos (Estrada y Sanchez, 2018) destaca que, para que el CMI sea aplicado con éxito en este tipo de organizaciones, es necesario que las empresas desarrollen una metodología en la selección, construcción, cálculo y forma de presentación de indicadores de gestión y que eleven la cantidad y calidad de sus procesos de planeación estratégica. En este sentido, un estudio efectuado sobre PyMES argentinas estableció que las mismas suelen carecer de una metodología sistematizada para recolectar y analizar tanto la información interna como la externa. Esto dificulta los procesos de autoevaluación y planificación. Así mismo, no existe una programación ni evaluación respecto del cumplimiento de objetivos. (Felani, 2018)

Pese a las barreras antes mencionadas, estudios de casos similares al presente, han demostrado que la especificidad de las PyME no impide alcanzar con éxito el diseño y la implementación de Cuadros de mando integral. (Felani, 2018, Cáceres,2012, Bustos V; Rioja C.,2014)

Considerando lo antes expuesto, este reporte de caso acuerda con el modelo de cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton, ya que considera que no presenta impedimentos teóricos para adaptarse a las características de las pequeñas y medianas empresas.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema.

Tras el análisis del micro y macroentorno de la empresa, se pudo detectar la presencia de fortalezas y oportunidades no explotadas. Del mismo modo, la falta de identificación de debilidades y amenazas evita definir acciones correctivas para que las mismas sean subsanadas. Siguiendo esta línea, se identificaron problemas relacionados con algunos procesos de producción y con la asignación de responsabilidades dentro de los mismos. Esto provoca que la propuesta de valor disminuya y que se generen procesos de producción ineficientes.

Por otro lado, si bien la empresa ha definido su misión y visión, esto no ocurre con la planificación estratégica ni con los mecanismos para llevarla a cabo. Dicha situación, limita la proyección futura de la organización, ya que no es posible determinar los grados de concreción de los resultados propuestos, ni identificar las acciones que pudieran ocasionar desvíos sobre los mismos.

Justificación del problema

La implementación de un Cuadro de Mando Integral en la organización citada, facilitaría los procedimientos de control y permitirá una mayor eficiencia en la administración de los recursos. Del mismo modo, una formalización de la estrategia permitiría establecer objetivos cuantificables para determinar con precisión y claridad el rumbo que está tomando empresa. Considerando el contexto actual de incertidumbre económica, esto evitaría que la empresa caiga una posición competitiva desfavorable.

Conclusión diagnóstica.

El análisis de las referencias utilizadas para este reporte de caso, evidenció la falta de estudios relacionados con la aplicación de sistemas de gestión estratégica, en particular, sobre Cuadro de Mando Integral en organizaciones tipificadas como pequeñas y medianas empresas.

En respuesta a ello, este trabajo busca contribuir con información empírica al mencionado tópico. A tal efecto, se seleccionó a la empresa Man-Ser S.R.L, la cual no solo se presenta como un caso típico de organización PyME, sino que además posee un estilo de liderazgo y compromiso gerencial que la hacen idónea para la aplicación del CMI.

Plan de Implementación

Alcance de la propuesta

Respecto de su contenido, la propuesta del presente trabajo se centra en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la firma Man-Ser S.R.L., que sirva como herramienta gestión de información interna y externa, definido para el año 2021.

En relación al alcance geográfico, el mismo se realiza sobre una empresa familiar, perteneciente al rubro metalúrgico y tipificada como Pequeña y Mediana empresa (PyMe), ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, de la ciudad de Córdoba, Argentina.

En cuanto al alcance temporal, el proyecto se define desde marzo del 2021 hasta noviembre del mismo año.

Finalmente, el alcance en relación al universo involucra a todos los miembros pertenecientes a la firma objeto de estudio.

Planificación de recursos

A los efectos de aproximar los costos asociados a la implementación inicial y al mantenimiento del proyecto, se utiliza como base el Valor Módulo establecido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, vigente para el año 2020 (Resolución 74/19, CPCE), el cual asciende a \$1.570,00. Esto, en razón de considerar que las tareas desarrolladas en el próximo apartado serán efectuadas por el contador de la firma, y que se utilizarán los recursos propios de la empresa para las presentaciones y reuniones establecidas

Tabla 1

Planificación de recursos por implementación y mantenimiento del CMI.

Actividades	Módulos (unidades)	Monto (\$)
Diseño del Cuadro de Mando Integral	35	\$ 54.950,00
Capacitaciones sobre uso de la herramienta	15	\$ 23.550,00
Implementación Inicial	25	\$ 39.250,00
Mantenimiento	25	\$ 39.250,00
Total estimado	100	\$ 157.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Plan de acción

El presente trabajo se lleva a cabo en dos etapas: Desarrollo y Marco temporal. La etapa inicial se focaliza en la definición de los elementos que componen el Cuadro de Mando integral para concluir con el diseño de un documento que permite una correcta gestión de la información interna y externa de la organización. La segunda etapa se enfoca en la determinación de un marco temporal para hacer efectiva la implementación del mismo.

Desarrollo

Habiéndose efectuado el análisis externo e interno de la organización en el apartado de Análisis de situación, se procede a definir los elementos integrantes del CMI según el orden descrito:

- 1) Definición de los objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas.
- 2) Definición del Mapa estratégico.
- 3) Establecimiento de Indicadores y fijación de metas.
- 4) Diseño del Cuadro de Mando Integral.

En relación a los objetivos estratégicos se observa que la falta de una estrategia limita el cumplimiento de su visión, en particular respecto al reconocimiento de la empresa a nivel latinoamericano por la ausencia de canales de exportación. Respecto del mercado nacional, si bien la diversidad de clientes favorece un nicho de mercado bastante amplio, existe una fuerte competencia dentro del rubro, y en vista de los recientes cambios económicos asegurar la permanencia en el mercado cobra vital importancia. Del mismo modo, la existencia de cuellos de botella y sobrecarga de tarea, tiene un efecto negativo en la calidad de servicios prestados y consecuentemente reduce la confiabilidad de la firma.

Considerando lo antes expuesto se definen como Objetivos Generales para el período 2021-2023, los siguientes parámetros:

- Introducción en el mercado latinoamericano para el período 2021-2023 a través de la captación de nuevos clientes y una fuerte campaña de marketing.
- Mantenimiento y/o incremento de la cuota de mercado nacional, a través del aumento de la rentabilidad, reduciendo los gastos por operativas ociosas y/o el incremento de los ingresos.

- Reducir los cuellos de botella en un 30% para período 2021-2023, mediante la redefinición de tareas por puestos de trabajo para disminuir la concentración de las mismas y reducir la capacidad ociosa en cada una de las etapas de producción

A continuación, se definen los objetivos específicos tomando como referencia cada una de las cuatro perspectivas que integran el CMI:

- a) **Objetivos estratégicos según la Perspectiva Financiera:** Según el análisis efectuado se considera que la empresa Man-Ser S.R.L. se encuentra dentro de la fase de “sostenimiento” del ciclo de vida del negocio definido por Kaplan y Norton. En base a ello se fijan los siguientes objetivos:
 - Generar ventas en el mercado latinoamericano.
 - Mantener y/o incrementar las ventas en el mercado nacional.
 - Reducir los costos operativos.
- b) **Objetivos estratégicos según la Perspectiva del Cliente:** En relación a esta perspectiva, el segmento de clientes y de mercado donde actúa la empresa es amplio, mayoritariamente nacional, y abastece a diversas industrias. Los competidores son pocos, y existen altas barreras de ingreso al segmento. Respecto de la propuesta de valor ofrecida se observa que los atributos del Producto/Servicio se caracterizan por ser diferenciados, de alta calidad y de muy buena relación calidad-precio. En cuanto a las relaciones con los clientes, la misma es personalizada y se centraliza mayoritariamente en la atención personal en la fábrica, aunque existe canales alternativos como la página web y la comunicación telefónica. La imagen de marca, se basa en la trayectoria de casi 25 años de la empresa en el mercado, lo que da cuenta de su experiencia y seriedad. En vista de lo expuesto se fijan los siguientes objetivos:
 - Nuevos canales de difusión
 - Mejorar la imagen de la empresa
 - Garantizar una satisfacción de los clientes
- c) **Objetivos estratégicos según los Procesos Internos:** Para establecer los objetivos fue necesario identificar los procesos críticos internos de la empresa: concentración de tareas en ciertos puestos de trabajo, gestión de recursos ineficiente, ausencia de área o responsable de marketing, canales de venta

limitados, ausencia de políticas de gestión ambiental. Respecto de los sistemas de información, en cuanto a los legajos de los empleados los mismo se solo se generan en formato papel, sin soporte informático de respaldo. La empresa gestiona la mayoría de sus procesos mediante planillas o archivos tipo Excel. No cuenta con sistemas informáticos de contabilización, de stock, de gestión de compras ni de gestión de ventas. Tampoco existen políticas de gestión ambiental.

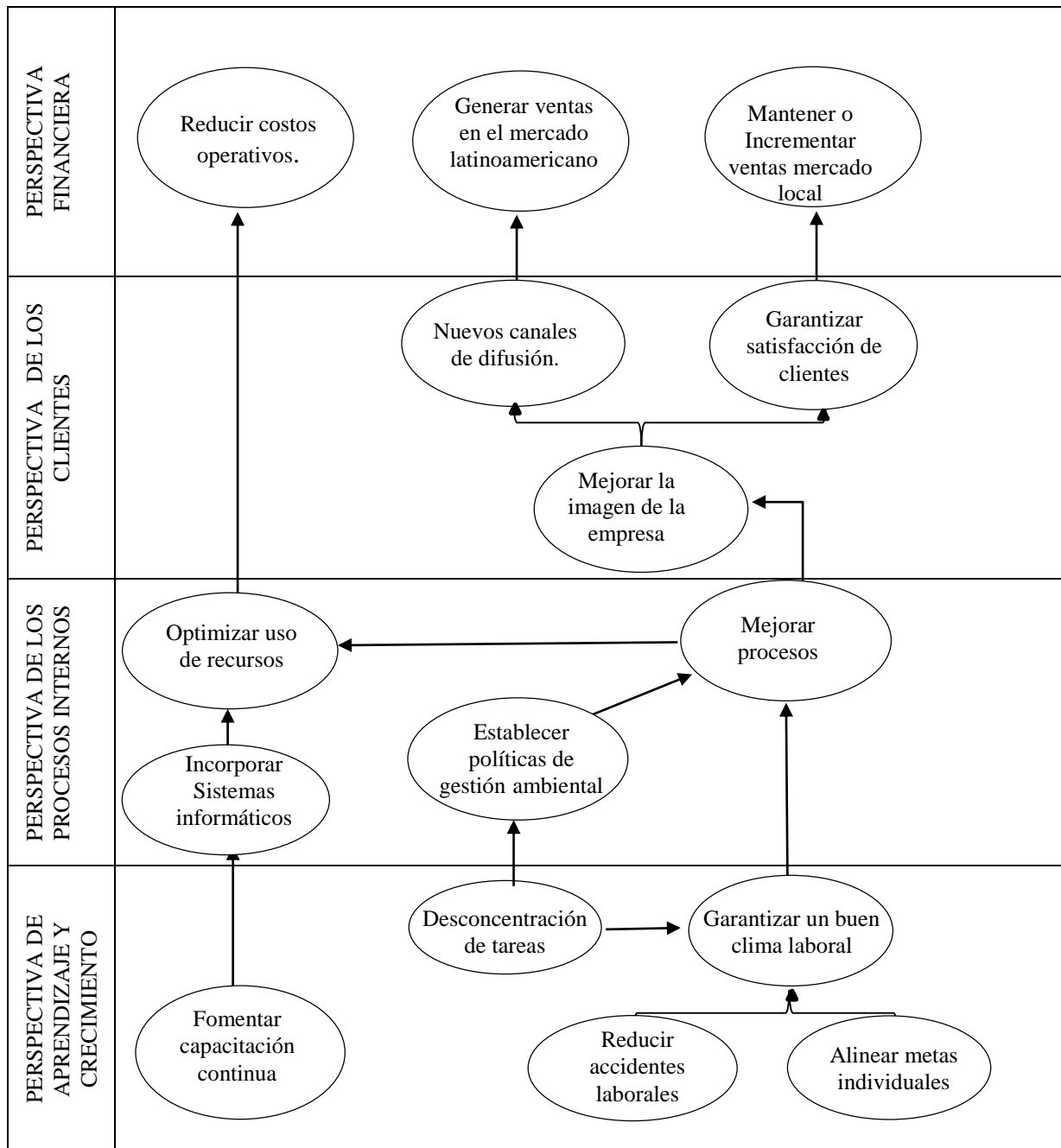
En vista de ellos se fijaron los siguientes objetivos:

- Mejorar los procesos
 - Establecer políticas de gestión ambiental.
 - Optimizar el uso de los recursos.
 - Incorporación de Sistemas Informáticos de control interno.
- d) Objetivos estratégicos según el aprendizaje y crecimiento: En relación al capital humano, el personal afectado a la producción suele ser seleccionado y capacitado por el responsable del área. Respecto de las áreas que requieran formación en diseño o ingeniería, los mismos son seleccionados a través de una consultora. La empresa ha diseñado procesos asociados a la gestión del personal los cuales se encuentran especificados en un manual de Procedimientos de Recursos Humanos. La motivación de los empleados se refleja en capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premio grupales. En cuanto a la seguridad y ambiente, la organización trabajó junto a una consultora especialista a fin de desarrollar un protocolo de emergencia, enfocado especialmente en el manejo de maquinarias soldadoras y materiales inflamables.
- Garantizar un buen clima laboral.
 - Fomentar la capacitación continua.
 - Desconcentración de tareas en altos mando
 - Alinear las metas individuales del personal con la de empresa.
 - Reducir los accidentes laborales.

Una vez fijados los objetivos estratégicos, se procede a definir un mapa estratégico que relacione los mismos con sus relaciones causa-efectos:

Figura 3

Mapa Estratégico- Empresa Man-Ser S.R.L



Fuente: Elaboración Propia.

Finalizando la etapa de Desarrollo, se establece una serie de indicadores para cada perspectiva y se fijan metas objetivas para cada uno de ellos. Se expone a continuación, el Cuadro de Mando Integral diseñado a partir de los mismos.

Figura 4- Cuadro de Mando Integral- Empresa Man-Ser S.R.L

	N°	Indicador	Fórmula de Medición	Unidad de medida	Metas objetivas			Frecuencia de Medición	Responsable
					Óptimo	Tolerable	Deficiente		
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	Costo Totales	$(\text{Costo total del año} - \text{costo total del año anterior actualizado}) \times 100 / \text{Costo total del año}$	Porcentaje	< -10%	-10 - 0 %	>0 %	mensual	Dirección
	2	Ventas fuera del país	$(\text{Ventas no nacionales} / \text{Ventas Totales}) \times 100$	Porcentaje	> 10 %	5-10%	< 5 %	mensual	Ventas
	3	Margen Utilidad Bruta	$(\text{Ventas totales} - \text{Costo totales}) \times 100 / \text{Ingresos totales}$	Porcentaje	> 10%	8-10 %	< 8 %	mensual	Dirección
	4	Cuota de mercado	$(\text{Ventas totales del segmento regional} / \text{Ventas totales de la empresa}) \times 100$	Porcentaje	> 10%	8-10 %	< 8 %	mensual	Ventas
PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	5	Impacto redes y páginas	$(\text{Ventas concretadas por web} / \text{total de ventas}) \times 100$	Porcentaje	> 20%	15-20%	< 15 %	mensual	Ventas
	6	Impacto de acciones de marketing	$(\text{Clientes Nuevos} / \text{Clientes a partir de leads de marketing}) \times 100$	Porcentaje	> 20%	15-20%	< 15 %	mensual	Ventas
	7	Tiempos de entrega	$(\text{Tiempo de entrega estimado} / \text{Tiempo de entrega real}) \times 100$	Porcentaje	< 5%	5-6%	> 6 %	mensual	Producción
	8	Calidad	$(\text{Productos devueltos o con observaciones} / \text{Productos totales}) \times 100$	Porcentaje	< 1%	1-2%	> 2 %	mensual	Calidad

	N°	Indicador	Fórmula de Medición	Unidad de medida	Metas objetivas			Frecuencia de Medición	Responsable
					Óptimo	Tolerable	Deficiente		
PERSPECTIVA DE PROCESOS	9	Demoras Producción (faltante stock)	$(\text{Demora en Producción por faltante stock} / \text{Tiempo de producción estimado}) \times 100$	Porcentaje	< 3%	3-5 %	> 5 %	mensual	Compras
	10	Plazo medio de Cobranzas	$(\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas totales}) \times 365$	Días	< 30	30-60	> 60	mensual	Administración
	11	Endeudamiento con proveedores	$(\text{Deudas con proveedores} / \text{Compras totales}) \times 365$	Porcentaje	< 40 %	40-60%	> 60 %	mensual	Compras
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	12	Capacitaciones	Cantidad de capacitaciones	Unidades	>2	1-2	<1	mensual	Recursos Humanos
	13	Grado de cumplimiento de tareas	$(\text{Cantidad de tareas cumplidas} / \text{cantidad de tareas asignadas}) \times 100$	Porcentaje	> 80 %	70-80%	< 70%	mensual	Recursos Humanos
	14	Grado de Renuncia	$(\text{Cantidad de renuncias ingresadas} / \text{Nómina de personal}) \times 100$	Porcentaje	< 1%	1-1,5 %	> 1,5 %	mensual	Recursos Humanos
	15	Tasas de accidentes laborales	$(\text{Total accidentes laborales} / \text{Nómina de personal}) \times 100$	Porcentaje	<1 %	1-1,5%	> 1,5 %	mensual	Producción

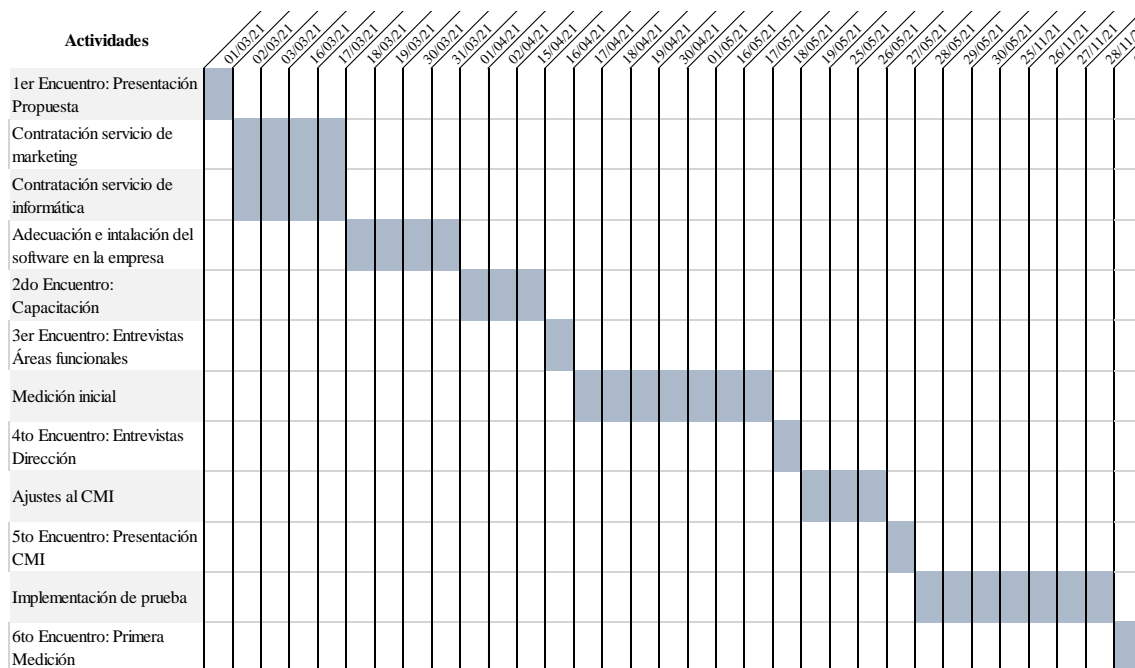
Fuente: Elaboración propia.

Marco Temporal

Respecto al Marco temporal para la implementación del CMI, se proyecta realizar en forma paulatina a través de seis encuentros, en los que se pactaran objetivos específicos, según el siguiente detalle:

- 1) Primer encuentro: Presentación de la propuesta. Se explicará en forma general a todo el personal, el funcionamiento de la herramienta, los indicadores, sistemas de medición y la asignación de los responsables de cada área. Se pactarán, además, encuentros individuales con cada área, a llevarse a cabo luego de la capacitación. Asimismo, se deberá contratar a un servicio de marketing, o incorporar a un responsable del área en relación de dependencia.
- 2) Segundo encuentro: Capacitación del personal. Será enfocada en el uso del CMI y de los sistemas informáticos a incorporar para el control interno. A estos efectos, se deberá contratar un sistema de gestión informático que incluya inicialmente los módulos proveedores, clientes, stock y administración. Se establecerán las fechas de inicio de uso de los sistemas informáticos.
- 3) Tercer encuentro: Entrevistas individuales con áreas funcionales. Durante las semanas previas, se comenzará con la recolección de información para establecer los indicadores iniciales. En la entrevista, se aclararán dudas sobre el funcionamiento de la herramienta y se analizarán posibles ajustes en cuanto a la medición de los indicadores, u otra observación que surgiera de las áreas entrevistadas.
- 4) Cuarto encuentro: Entrevista individual con Dirección. Una vez determinados los indicadores definitivos, se evaluará el plan estratégico para el período 2021 y el CMI definitivo. De ser necesario, se realizarán los ajustes correspondientes.
- 5) Quinto encuentro: Presentación del CMI definitivo. Se darán a conocer los indicadores y sus objetivos definitivos a fin de que toda la organización esté en conocimiento. Se procederá a su implementación a partir de la semana subsiguiente.
- 6) Sexto Encuentro: Resultado implementación de prueba. El primer semestre de aplicación buscará ser un proceso de retroalimentación constante. Deberá ser lo suficientemente flexible para permitir la adaptación de los nuevos procesos, pero sin perder de vista los objetivos determinados. Al finalizar el mismo, se efectuará la primera medición y se determinará si el plan de implementación resulto exitoso.

Figura 6

Diagrama de Gantt - Plan de Implementación CMI

Fuente: Elaboración Propia

Medición y evaluación de acciones.

Una vez establecido el plan de acción, es necesario monitorear el funcionamiento del CMI a efectos de determinar la evolución de los indicadores y si su implementación resulto exitosa o no.

En relación a esta etapa, se propone en primera instancia una medición inicial previo al momento de implementación del CMI con el objeto de contar con parámetros de constatación. A continuación, transcurrido el primer semestre de aplicación, se efectuará una primera medición. En este momento se evaluarán los resultados obtenidos, tomando en cuenta además los comentarios que al respecto pudieran surgir.

A fin de determinar el éxito del plan de implementación, deberá verificarse que al menos el 50 % de los indicadores arroje resultados óptimos o tolerables. Para el caso de valores menores, los planes de mejora de resultados deberán presentarse por los responsables dentro de los 15 días posteriores a la medición. De cumplirse ambas condiciones, se podría concluir que el plan de implementación fue exitoso, caso contrario será necesario efectuar un análisis con mayor detalle para determinar las causas y los ajustes necesarios.

Para las posteriores mediciones, se sugiere efectuarlas en forma trimestral, o a requerimiento de la Dirección. A estos efectos, sería conveniente diseñar un resumen de los reportes generados por los sistemas de control interno, que incluyan comentarios del personal involucrado y alertas de prioridades. Esto facilitaría su lectura y mejoraría el nivel de análisis.

Conclusiones

Conclusiones

El presente trabajo se centró en el diseño de un Cuadro de Mando Integral, aplicable a una empresa catalogada como PyME, perteneciente al rubro metalúrgico. Dicha herramienta, permitió establecer con claridad la estrategia de la firma, mediante acciones cuantificables que favorecen su comunicación al resto de los integrantes. Esto, favorece no solo el control periódico del plan estratégico, sino que además asegura la concreción de las metas establecidas a largo plazo.

El proyecto se inició realizando un detallado estudio a nivel interno y externo. Tras el mismo, se detectó la ausencia de un plan estratégico y fallas a nivel operativo que impedían a la empresa alcanzar sus objetivos. Se concluyó estableciendo una serie de objetivos estratégicos basados en el análisis FODA.

Posteriormente, se definieron los conceptos fundamentales del Cuadro de Mando Integral. En este contexto, se identificó una administración ineficiente de los recursos, lo que podría ocasionar que la empresa caiga en una posición competitiva desfavorable, producto del contexto actual de incertidumbre económica y de las características propias de PyMEs. En esta misma línea, se detectó la escasez de estudios empíricos sobre la temática y en particular los realizados sobre este tipo de organizaciones.

Finalmente, se diseñó un Cuadro de Mando Integral, estableciendo una serie de indicadores específicos para cada perspectiva. Asimismo, se aproximaron los recursos necesarios para su implementación, el marco temporal y las acciones destinadas a evaluar el éxito de la misma.

Se puede concluir, que la aplicación del Cuadro de Mando Integral permite una mejor gestión de la información tanto interna como externa. Y si bien la implementación del mismo representa un desafío para las PyMes, es un importante mecanismo para

enfrentar de forma más eficiente los contextos económicos inestables y asegurar la subsistencia de este tipo de organizaciones.

Recomendaciones

El éxito en la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral solo será viable si existe un fuerte liderazgo que esté dispuesto a afrontar los sacrificios que implicará el cambio en la metodología de gestión y un compromiso profundo de todos los integrantes de la empresa. Con ello en vista, se sugieren las siguientes recomendaciones para su correcta implementación.

- Diseñar los planes de acción teniendo en cuenta a todos los niveles de la organización. Esto requerirá promover canales de comunicación y establecer lineamientos claros entre las diferentes áreas de la empresa, que permitan a todos los integrantes de la organización ser partícipes activos de la estrategia diseñada.
- Generar los planes de capacitación necesarios para la totalidad del personal y en particular para quienes llevarán a cabo las iniciativas de implementación y organización de datos.
- Efectuar un análisis de la estructura organizativa, a fin de detectar posible duplicidad de funciones o readecuación de puestos que pudieran ser requeridos. Asimismo, resulta conveniente crear un comité administrativo encargado del monitoreo del Cuadro de Mando Integral para asegurar su ejecución de manera efectiva.
- Realizar un seguimiento constante a la implementación del CMI, atendiendo a la retroalimentación que pudiera surgir de la misma, reformulando o actualizando ciertos parámetros de ser necesario.
- Desarrollar un plan de incentivos que genere la motivación necesaria para minimizar posible oposiciones a la implementación del CMI. Esto, debido a que se trata de un proyecto que trae aparejado importantes cambios funcionales y organizativos, que pueden generar ciertas resistencias al momento de su aplicación.
- Como recomendación final, se debe tener en cuenta que el Cuadro de Mando Integral no es una herramienta estática y se encuentran estrechamente

relacionada con la misión, visión y estrategia de la empresa. Es por ello que ante modificaciones en algunos de estos tres conceptos, deberá ser reevaluado y modificado según lo requieran los nuevos lineamientos de la empresa.

Para dar por concluido el presente trabajo, se invita a replicar el presente estudio de caso sobre otras empresas catalogadas como pequeña y mediana empresa con vista a expandir el conocimiento sobre la implementación de esta herramienta de gestión en organizaciones que presenten dichas particularidades. Asimismo, resultaría interesante analizar el grado de acierto de los indicadores elegidos, profundizando en la confección de nuevos indicadores, sus mediciones y aplicaciones.

Referencias

Banco Central de la República Argentina. BCRA. (2020). Estadísticas. Principales variables. Última actualización 30 de abril de 2020. Recuperado en https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Baraybar, F (2017) El cuadro de Mando Integral << Balanced Scorecard>>, Madrid: Esic Editorial

Bustos V; Rioja C. (2014). Cuadro de Mando Integral para fábrica de básculas y balanzas. Trabajo Final de Grado. Facultad de Ciencias de la Administración. Instituto Universitario Aeronáutico.

Cáceres V. (2012). Cuadro de Mando Integral y su Aplicación en una empresa del rubro Plástico: ITAM-PLAS. Trabajo de Investigación no publicado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

Cámara Argentina del Acero (2019). Escorias de Acería: normalización como Co-productos en beneficio de la Economía Circular. Recuperado en <http://www.acero.org.ar/wp-content/uploads/2019/08/Nota-CAA-Escorias.pdf>

Centro de Economía Política, CEPA (2019). El impacto del aislamiento en el mercado de trabajo: cuantificación de despidos, suspensiones y reducciones salariales entre el 15 de marzo y el 15 de abril. Recuperado en <https://www.centrocepa.com.ar/informes/249-el-impacto-del-aislamiento-en-el-mercado-de-trabajo-cuantificacion-de-despidos-suspensiones-y-reducciones-salariales-entre-el-15-de-marzo-y-el-15-de-abril.html>

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (2019) Resolución 74/19- Resolución 71/08 (T.O. 26.12.2019) Aranceles indicativos para servicios profesionales.

Decreto 297. Aislamiento social preventivo y obligatorio (2020) Publicado en el Boletín Oficial, 19 de marzo de 2020. Argentina.

Estrada R., Sánchez V. (2018). El cuadro de Mando Integral en la Pyme: Estudio múltiple de casos.

Felani C. (2018), Diseño e implementación del cuadro de mando integral en PyMes agrícolas. Trabajo de grado. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Frente de Todos (2019). Plataforma. Recuperado en <https://frentedetodos.org/plataforma>

Hill, C.; Jones, G. (2011) Administración Estratégica. Un enfoque integral. (9ª ed.) México: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). Informes Técnico. Estimador mensual de actividad económica. (Vol. 4, n°76). Recuperado en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_04_204E711E4EB6.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). Informes Técnico. Índice de precios del consumidor. (Vol. 4, n°66). Recuperado en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). Informes Técnico. Índice de producción manufacturero. (Vol. 4, n°63). Recuperado en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_20A57ABA0D43.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020). Informes Técnico. Mercados de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). (Vol. 4, n°53). Recuperado en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf.

Internacional Monetary Found (2020). Bases de datos de perspectivas económicas mundiales. Recuperado en <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx>

Kaplan, R.; Norton D. (2002). El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. (2ª ed.) Barcelona: Gestión 2000.

Ley 27.541. Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (2019) Publicada en el Boletín Oficial, 23 de diciembre de 2019. Argentina.

Loidi J. (2019, 10 de octubre) ¿Por qué cierran las pymes? No es (sólo) por las crisis. El Economista. Recuperado en <https://www.economista.com.ar/2019-10-por-que-cierran-las-pymes-no-es-solo-por-las-crisis/>

Niven P. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results.* (2ª ed.) New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.

Pincha R. (2017) *La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas manufactureras (PYMES) en el Distrito Metropolitano de Quito*

Programa ProPymes (2020). *Nosotros. Sobre ProPymes. Historia.* Recuperado en <http://www.programapropymes.com/>.

Rodriguez P; AIBAR B.; DE LIMA, L. (2016) Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. *Revista Electrónica de Estrategia & Negocios* (vol. 9, no 3) Recuperado en <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3844/pdf>