

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

“Diseño e implementación de un sistema de control interno para la empresa  
MAN-SER SRL usando la herramienta de cuadro de mando integral”

"Design and implementation of an internal control system for the company MAN-SER  
SRL using the balanced scorecard tool"

Autor: Gustavo David Ruiz Sandoval

Legajo: VCPB17744

DNI: 39902210

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

**Buenos Aires, Noviembre de 2020**

## Índice

Resumen/Abstract.....	2
Introducción.....	3
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación.....	6
Análisis de contexto.....	9
Diagnostico organizacional.....	11
Análisis según el perfil profesional.....	13
Marco teórico.....	16
Cuadro de mando integral.....	16
Gestión y tablero de control.....	17
Diagnóstico y discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema.....	19
Conclusión diagnostica.....	20
Plan de implementación.....	20
Alcance.....	20
Recursos involucrados.....	20
Acciones específicas y marco de tiempo para su realización.....	21
Propuestas de medición.....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Referencias.....	30

## **Resumen**

Este trabajo final de grado plantea la elaboración de un cuadro de mando integral para una empresa del rubro metalúrgico, resaltando la importancia de contar con un plan de gestión interna. Se realizó un análisis situacional de la empresa MAN-SER S.R.L. con el fin de lograr un diagnóstico actual de la empresa. Para poder elaborar una propuesta satisfactoria, se desarrolló un marco teórico, donde se encuentran los temas que serán la guía del presente trabajo, basándonos en la teoría del cuadro de mando integral, como herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones, gestión y tablero de control, con las ventajas y desventajas de los mismos. El cuadro de mando integral, se busca reducir la carga de tareas en los puestos superiores, mejorar su comunicación y gestión interna, optimizando sus procesos internos y mejorando su productividad. Por último, queda plasmado, el correcto funcionamiento del cuadro de mando integral como la mejor herramienta para la empresa objeto de este reporte.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, gestión interna, indicadores, procesos internos

## **Abstract**

This final degree project proposes the development of a comprehensive scorecard for a company in the metallurgical sector, highlighting the importance of having an internal management plan. A situational analysis of the company MAN-SER S.R.L. in order to achieve a current diagnosis of the company. In order to develop a satisfactory proposal, a theoretical framework was developed, which contains the topics that will guide this work, based on the theory of the balanced scorecard, as a management tool that helps decision-making, management and control board, with the advantages and disadvantages of the same. The balanced scorecard seeks to reduce the burden of tasks in higher positions, improve their communication and internal management, optimizing their internal processes and improving their productivity. Finally, the correct operation of the balanced scorecard is reflected as the best tool for the company that is the object of this report.

Keywords: Balanced scorecard, internal management, indicators, internal processes

## Introducción

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta muy útil para integrar indicadores derivados de la estrategia, indicadores financieros basados en actividades pasadas, e introduce a los indicadores futuros para las actividades financieras futuras. Estos inductores incluyen, clientes, procesos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (Kaplan & Norton, 2002).

Debido a esto, es muy utilizado por las empresas para poder obtener un diagnóstico de su organización, sus procesos internos y de la comunicación de esta para con su entorno, sus clientes, proveedores y su competencia. Es de vital uso para saber dónde nos encontramos y hacia donde nos dirigimos, que estrategia tomar, cuáles serán sus costos y como se los pondrá en marcha, más aun, tratándose de empresas en nuestra economía, por ello trataremos en este reporte sobre la planificación y puesta en marcha de un cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER servicios industriales.

MAN-SER es una empresa que produce y comercializa productos y servicios industriales, se encuentra radicada en la Ciudad de Córdoba. Sus orígenes se remontan a la década del 90, cuando su fundador, el Sr. Luis Mansilla se dedicaba a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, además de otros trabajos de herrería particular. En el año 1995, se funda la empresa, instalando su propia planta. Años más tarde en 1997, adquirió una maquina punzadora CNC (Control numérico por computadora) lo cual les sirvió para ampliar la cartera sus productos y servicios. De este modo pudo extender su producción a otras partes del país, para en el año 2002, convertirse en una SRL y abastecer a empresas multinacionales como Volkswagen Argentina S.A. y AIT S.A. En la actualidad se encuentra dirigida por los descendientes del fundador, el Sr. Julián Mansilla y la Sra. Melina Mansilla.

La organización cuenta actualmente con 30 empleados, dentro del organigrama interno se encuentran las áreas de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Las áreas jurídicas, contable y de higiene y seguridad se encuentran bajo gestión externa. La empresa posee tres niveles de tomas de decisiones, la dirección estratégica recae sobre el directorio familiar, integrado por cuatro socios, y solo dos trabajan en la organización. Dentro de esta área se toman decisiones de largo plazo como inversiones significativas y desarrollo de nuevas unidades de negocio.

Analizando la situación de la organización encontramos que tiene situaciones problemáticas en determinadas áreas, entre ellas podemos señalar, una sobrecarga de tareas en algunos miembros del directorio de mayor jerarquía por falta de delegación. Es decir, los dueños realizan tareas que pertenecen a distintas áreas.

Por otra parte, encontramos la poca capacitación para los empleados, actualmente no se dan otras acciones de incentivos. A nivel administrativo encontramos que solo se realizan, dentro de la empresa, tareas de administración del personal.

Como podemos ver dentro de esta problemática, las áreas de administración, recursos humanos y la comunicación interna en MAN-SER, se encuentran afectada

Tomando antecedentes obtenemos que como mejor solución para MAN-SER, es elaborar un plan de gestión interna y externa mediante un Cuadro de Mando Integral puesto que es útil para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores no financieros. Conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, realizando un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. (Cáceres, 2012).

El provecho que se puede obtener a este sistema de gestión empresarial es ilimitado y adaptable a cualquier tipo de empresa, lo importante siempre es la alineación y enfoque que estará siempre influenciado por la misión y visión de la empresa para formar así nuestra estrategia. (Lajara, 2016).

Para Salvatierra Morales (2019), el diseño e implementación de un CMI como herramienta de gestión para la toma de decisiones se considera como propuesta debido a los beneficios que se obtienen de su aplicación para esta empresa, como la disminución de los costos operativos, información en tiempo real, ayuda en la planificación, comunicación, control, motivación del personal y por supuesto contribuye a la mejora en la gestión de la empresa.

Incluso es un método tan eficaz que puede adaptarse a distintos ámbitos, como podemos ver en el Poder Judicial, ha mostrado su valor para gestionar, medir y evaluar el logro de objetivos en entidades públicas, realizando las adaptaciones necesarias que tengan en cuenta las diferencias. (Tibaldo, Taverna & Rico, 2018).

Este caso es muy importante para analizar y para que en un futuro sea tomado como ejemplo, la empresa objeto de estudio es una pyme, que genera trabajo directa e

indirectamente, a muchas familias en el su territorio y con este trabajo se podrá obtener un mayor aprovechamiento de sus recursos, una solución a sus problemáticas y servirá de guía para otras empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes. La aplicación de esta herramienta le permitirá a MAN-SER aplicar políticas sustentables en el correr del tiempo, mejorar su sistema de trabajo y ofrecer mayor eficacia a sus clientes generando un mayor valor para la empresa.

*Objetivos: Objetivo general*

Elaborar un cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER, situada en la Ciudad de Córdoba, para aplicar en el año 2021, con el fin de asegurar el óptimo manejo de las actividades de la empresa y del proceso de toma de decisiones de la misma.

*Objetivos específicos*

- ❖ Elaborar un diagnóstico completo de la situación actual de la empresa, con el fin de conocer sus debilidades y fortalezas.
- ❖ Determinar los objetivos de cada perspectiva con su parámetro de medición, con el fin de saber que se persigue con el CMI.
- ❖ Establecer los recursos que serán necesarios para lograr la implementación del CMI, con el fin de poder llevar a cabo el CMI.
- ❖ Elaborar el cuadro de mando integral con los objetivos planteados en cada perspectiva, con el fin de establecer una herramienta de gestión interna.
- ❖ Diseñar el cronograma de actividades que se llevaran a cabo, mediante la utilización de un diagrama de Gantt, con el fin de saber el tiempo necesario.
- ❖ Elaborar los indicadores que se utilizaran para optimizar y medir los objetivos de las perspectivas, con el fin de medir los resultados.
- ❖ Elaborar el mapa estratégico de MAN-SER con relaciones causa-efecto, con el fin de alinear los objetivos de las perspectivas dentro de la empresa.

## Análisis de Situación

### *Descripción de la situación*

La empresa como ya lo mencionamos previamente posee problemáticas, las mismas serán descritas detalladamente a continuación. MAN-SER Productos y servicios industriales se encuentra con un directorio compuesto por miembros de la familia, en el que se incluye la esposa del fundador y sus tres hijos. Esta firma tiene muy claro su política de calidad (Norma ISO 9001) entre ellos se establecen:

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

Sus valores son:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

Visión: Lograr ser una empresa reconocida en el país y la región por sus productos y servicios

Misión: Brindar a sus clientes los mejores productos y servicios que llenen sus expectativas, que permita aumentar la unión entre ellos. Para eso se mantiene un espíritu superador y creativo, trabajando con mayor responsabilidad para cumplir los objetivos asumidos.

La empresa solo posee un solo establecimiento donde desarrolla su producción, no posee sucursales. La sede se encuentra integrada por tres inmuebles intercomunicados, y dividido en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzado de chapa, donde se encuentra además la materia prima. Un área de mecanizado, CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño.

Los principales competidores son:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

El organigrama de la empresa está dividido por áreas, y con departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y calidad. La principal administración y toma de decisiones está en manos de dos de sus socios, quienes además ocupan los cargos de Gerente y responsable del área de administración.

El gerente nuclea las decisiones más importantes que se toman en la empresa, entre ellas encontramos, la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección de sistemas de calidad. Las principales decisiones, aquellas que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, que está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores quienes están al frente de la firma.

En el área ventas son los dueños de la firma quienes llevan adelante las tareas concernientes a esta área en lugar de tener personal destinada para este fin. La empresa no posee canales de ventas externos. Las ventas son realizadas previo llamado telefónico del cliente o contacto personal de los clientes con los vendedores. Todos los pedidos se efectúan por escrito, mediante el envío de una nota de pedido formal, o una confirmación de compra por correo electrónico. El cobro de estas se realiza mediante transferencia



bancaria y sino mediante cheque, siendo entre 30 y 75 días los plazos en que se hacen efectivas siempre dependiendo del cliente y con el riesgo latente de que los cheques no posean fondos.

El área de compras es el responsable administrativo que interviene en las compras junto al gerente y el jefe de producción. El proceso se inicia con una solicitud de compra interna de manera escrita en un formulario destinado para tal fin, donde se especifica en detalle la mercadería solicitada, la cantidad, motivo de compra, fecha y proveedor seleccionado. Una vez recibida la solicitud interna, el personal administrativo del área de compras, gestiona el pedido. Se solicita una cotización al proveedor y se elabora la orden de compra. Las mismas se pagan en 30 días con cheques o transferencia bancaria si el proveedor es de Buenos Aires, en especial cuando es anticipado por compras grandes o poco regulares.

En recursos humanos se realizan tareas relacionadas al ingreso e inducción de nuevo personal, comunicación, motivación y capacitaciones. El responsable del área es el Sr. Marcelo Borsini, es sobre quien recae la elección del personal. Recursos humanos es una de las áreas de mayor problema, puesto que, a descuido la motivación y la capacitación periódica del personal.

El área de diseño se encuentra a cargo de Rollano Adolfo, un diseñador cuya tarea principal es la elaboración de planos a partir de las ordenes de diseño solicitadas por el cliente, bajo las directrices del gerente. Dentro de esta área se encuentran un, diseñador y un profesional de CAD/CAM.

El área de producción cuenta con un encargado de producción y responsables por sector (puzado, plegado, corte de plasma HD, mecanizado, armado y soldadura). Las tareas se realizan según las ordenes de trabajo solicitadas por los clientes y la demanda se ve disminuida en tiempos estivales. Ligada a esta área se encuentra el sector de mantenimiento, donde los usuarios de los equipos realizan los mantenimientos preventivos y en caso de contar con un problema mayor se recurre a los servicios oficiales.

El liderazgo que lleva a cabo la firma es formal, la dirección es quien define al gerente de la empresa como representante de ella. Su responsabilidad es la de asegurar que se establezcan los planes prefijados, lo cual implica su participación directa y personal en la organización. Sobre el gerente recaen decisiones de todos los aspectos, tanto a nivel estratégico, táctico y es consultado sobre decisiones a nivel operativo.

### *Análisis de contexto*

Luego de describir la situación de la empresa, surgirán preguntas respecto de, ¿en qué circunstancias se encuentra la empresa MAN-SER?, ¿qué influencia ejerce el contexto socioeconómico sobre la organización? Para dar respuesta a estos interrogantes usaremos una herramienta muy útil. Pestel nos servirá para analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos, que influyen sobre la empresa en cuestión.

- Aspecto político: Luego de la llegada del coronavirus en Argentina, se ha implementado el aislamiento social preventivo y obligatorio (DNU 297/2020), lo cual hizo que muchas industrias detengan su trabajo, para que sus trabajadores permanezcan en sus domicilios. Hoy en día se continúa con aislamiento en algunas localidades de la provincia y con distanciamiento social en el ámbito de Córdoba y Gran Córdoba, lo cual permite a la firma poder abrir sus puertas y trabajar. Por otro lado, el pasado mes de junio, el presidente de la nación, Dr. Alberto Fernández, anunció la intervención de una empresa agropecuaria importante del país, lo cual provocó el miedo de muchos empresarios del país, de sufrir la expropiación de sus empresas en un futuro.
- Aspecto económico: En los últimos años, Argentina se vio golpeada por una crisis económica de gran magnitud. En el año 2019, el país cerró con una inflación del 53,8%, una devaluación acumulada del 52%. Durante el 2020, la crisis se agravó por la imposibilidad de trabajar a causa de la pandemia de coronavirus y las medidas de aislamiento adoptadas por el gobierno nacional. Se registra una continuidad en la devaluación del peso argentino frente al dólar estadounidense, una constante inflación. Para evitar el cierre de empresas y los despidos, se implementó el programa de asistencia de emergencia para el trabajo y la producción (ATP), abonando el estado hasta el 50% de sueldo de los trabajadores de esas empresas y la prohibición de despidos hasta el 30 de septiembre del corriente año.
- Aspecto social: Argentina se encuentra en una situación social compleja, con una tasa de desocupación de 10,4% en el primer trimestre de 2020 (INDEC, 2020), con un 35,5% de la población bajo la línea de la pobreza según último informe oficial del INDEC (2020). La población en la

provincia según censo de 2010 arroja 3.308.876 y en la ciudad de Córdoba 1.329.604 (INDEC 2010). Las estimaciones para el 2020 nos da una población de 3.760.450 a nivel provincial lo cual indica un incremento de 13,6% aproximadamente y en la ciudad de Córdoba de 1.627.888.

- Aspecto tecnológico: La tecnología viene evolucionando al mundo. El mundo actual se encuentra cada vez más conectado y digitalizado, con trabajos realizados de forma remota y nuevos sistemas de gestión e información interna. No solo con nuevas herramientas desde lo tecnológico y de oficina, sino también con innovaciones en el trabajo industrial que realiza la firma. Continuamente se están modificando productos y servicios ofrecidos a clientes, procesos productivos y administrativos, formas de comercialización, estructuras jerárquicas y la naturaleza del trabajo de quienes se desempeñan en ellas. Ello forma parte de un agitado y disruptivo proceso de cambio al que hoy están expuestas todas las organizaciones, ya que la tecnología sólo se puede percibir como una ventaja competitiva estática que, si no se renueva, tiende a perderse como tal. (C.P.C.E.A.B.A, 2015).
- Aspecto ecológico: En el siglo XXI lo ambiental juega un papel muy importante. Se ve un trabajo de parte de las organizaciones no gubernamentales respecto al medioambiente como antes no se veía, con el objetivo de disminuir los niveles de contaminación actuales para no perjudicar el futuro. Desde el estado provincial se actuó con la medida 105/2017 que existen un conjunto de actividades que realizan las personas físicas o jurídicas que deben ajustarse a nuevos estándares y normas que fijan reglas técnicas, para evitar efectos perjudiciales sobre el ambiente como consecuencia de su actividad de conformidad a prescripto por el artículo 51 supra referencia. Para el desarrollo de una gestión ambiental adecuada de las empresas y para el control y fiscalización de actividades que emiten al aire es importante la formulación de los Planes de Gestión Ambiental, que son exigibles para las actividades existentes y futuras, han sido reglamentados con el Decreto Provincial N° 247. (Boletín oficial de Córdoba, 2017).
- Aspecto legal: Desde los aspectos legales, la empresa se encuentra regulada por leyes de trabajo, entre las cuales mencionamos, ley 20.744,

19.-587. Además de los tributos por las actividades que se realizan, impuesto a las ganancias, convenio multilateral, contribuciones patronales, entre otros. Se debe aguardar a modificaciones en impuestos próximamente.

*Diagnostico organizacional:*

Luego de utilizar esta herramienta para saber cómo es el contexto en que se encuentra MAN-SER S.R.L, es conveniente hacer un análisis de las ventajas y desventajas que la misma posee. Además de como esto puede influir tanto interna como externamente. Para eso usaremos la matriz FODA. La misma consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Sarli, González & Ayres, 2015).

Fortalezas:

- Estándares de calidad y precios competitivos: Con la certificación de norma ISO 9001
- Buena comunicación tanto ascendente como descendente dentro de la organización: Los empleados pueden hacer llegar sus mensajes y recados al personal jerárquico, y descendente a través de un panel de comunicación.
- Enfoque basado en procesos y en continua mejora de estos: Desde que se produce la orden de trabajo hasta que se entrega, se trabaja desde todos los sectores de la organización.
- La empresa invierte en innovación tecnológica en el diseño de sus productos como en sus procesos: Se efectúan inversiones en nuevas maquinarias y en los controles de calidad de sus productos y servicios.
- Contacto con los clientes y proveedores: Se establecen contactos via llamado telefónico, encuentros personales o a distancia.

#### Debilidades:

- La empresa posee un liderazgo centralizado con poca participación del personal: El personal solo se ve consultado en ciertos aspectos a nivel operativo.
- Sobrecarga de tareas en los cargos superiores: Los socios de la empresa terminan realizando tareas administrativas que pueden ser delegadas a otros empleados.
- Procesos internos lentos con demora en la entrega de productos: Se producen demoras en la entrega de los productos a los clientes por no contar con un sistema de gestión acorde para las ventas.
- Baja utilización de medios publicitarios: La firma solo posee su página web que no ofrece sus servicios de forma eficaz
- Capacitación para operarios limitada: Las mismas son evaluadas por personal de recursos humanos si deben otorgarse o no.

#### Oportunidades:

- Pocos competidores en el mercado: Son muy pocas las empresas competencia de MAN-SER, lo cual es beneficioso para un mercado muy demandante la poca competencia de ellos para ofrecer sus productos y servicios
- Incorporación de nuevos vendedores: Esto haría incrementar la cantidad de compradores a los que hay actualmente, llegando sus productos a muchos más clientes.
- Beneficios e incentivos económicos para las pymes: Dentro del plan de reactivación económica nacional, se incentivará la producción interna con políticas y financiamiento blando.

#### Amenazas:

- El atraso cambiario durante el 2020: La industria se ve muy afectada por esto, ya que se terminan favoreciendo a las importaciones.
- Alta presión impositiva por parte del estado: Producto de tributos nacionales, provinciales y del ámbito municipal.
- Inflación e inestabilidad económica: Producto de dos años de recesión y el impacto de la pandemia de Coronavirus en nuestro país y en la región.

Tabla 1: *Matriz FODA*

Fortalezas (Positivo origen interno)	Debilidades (Negativo origen interno)
<p>Estándares de calidad y precios competitivos</p> <p>Buena comunicación tanto ascendente como descendente dentro de la organización</p> <p>Enfoque basado en procesos y en continua mejora de estos</p> <p>La empresa invierte en innovación tecnológica en el diseño de sus productos como en sus procesos.</p> <p>Contacto con los clientes y proveedores.</p>	<p>La empresa posee un liderazgo centralizado con poca participación del personal.</p> <p>Sobrecarga de tareas en los cargos superiores.</p> <p>Procesos internos lentos con demora en la entrega de productos.</p> <p>Baja utilización de medios publicitarios.</p> <p>Capacitación para operarios limitada.</p>
Oportunidades (Positivo origen externo)	Amenazas (Negativo origen externo)
<p>Pocos competidores en el mercado, incluso en la fabricación de protectores de bancada es único proveedor del mercado.</p> <p>Incorporación de nuevos vendedores.</p> <p>Beneficios e incentivos económicos para las pymes.</p>	<p>El atraso cambiario durante el 2020 no les favorece. La industria se ve muy afectada por esto.</p> <p>Alta presión impositiva por parte del estado.</p> <p>Inflación e inestabilidad económica.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

#### *Análisis según el perfil profesional*

En Argentina la carga impositiva es de las más grandes del mundo. Según un informe del banco mundial esta supera el 106% contemplada entre los impuestos y contribuciones que deben pagar en su segundo año de vida como parte de sus ganancias comerciales. Las Pymes sufren este importante impacto de las cargas fiscales, y esto

genera una enorme presión tributaria; el informe realizado por el Instituto Argentino de Análisis Fiscal Iaraf (2019) muestra que, entre los tres niveles de gobierno, nación, provincia y municipios existen alrededor de 163 impuestos y regímenes de seguridad social que afecta de forma directa o indirecta al contribuyente.

Los tributos federales, hacen referencia al Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a las Ganancias, estos tienen un alto impacto en la actividad de la empresa y su vida financiera. A nivel provincial se cobran Ingresos Brutos (IIBB) sobre las ventas que la empresa realice en un porcentaje que varía entre el 3% y el 12% sobre el volumen bruto de facturación, dependiendo de la actividad económica y de la jurisdicción a la que pertenezca.

En caso de las tasas y contribuciones municipales, cada municipio gravará de acuerdo con su código tributario, el que varía de acuerdo con cada zona y afectando a cada empresa con nuevos tributos años tras años.

Los impuestos que MAN-SER se encuentra inscripto según su constancia de AFIP son: Impuestos a las ganancias; Impuesto al valor agregado; Regímenes de información; Bienes personales, acciones o participaciones; Convenio multilateral; Aportes a la seguridad social.

Para el año 2018, la firma debió abonar en impuestos la suma de \$8.627.278,00 y por el año 2017 la suma de \$7.676.469,00.

Para tener una imagen de su situación financiera, presentaremos las siguientes ratios de MAN-SER

Tabla 2: Ratios de MAN-SER

	2018	2017
Liquidez corriente	123.641	133.579
Endeudamiento total	207.541	169.077
Endeudamiento de corto plazo	193.479	166.318
Margen bruto sobre ventas	24.264	23.599
Resultado neto sobre ventas	0.040	0.037
Rentabilidad del activo	0.060	0.067
Rentabilidad del PN	0.184	0.181
Efecto palanca	0.681	0.569

Fuente: Elaboración propia

De los mismos se desprende que la empresa perdió liquidez de un periodo a otro y subió su nivel de endeudamiento. Las ventas aumentaron sensiblemente entre periodos y se presenta una baja en su rentabilidad del activo y una mínima suba en su patrimonio neto.

El Convenio Colectivo de Trabajo es un contrato entre los sindicatos de un determinado sector de actividad y el empleador, que regula las condiciones de trabajo (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, etc.) y establece reglas sobre la relación entre los sindicatos y la parte empleadora. Las regulaciones contenidas en el CCT son de aplicación obligatoria para todos los trabajadores del sector, estén o no afiliados a los gremios respectivos, y tienen un impacto significativo en la organización del trabajo y en la calidad del empleo. El CCT que rige para la empresa es el CCT 260/75.

La convención colectiva de trabajo se aplica a todo el personal involucrado en las diferentes ramas de la actividad metalúrgica, estén o no completadas en la presente. Asimismo, queda también comprendido aquel personal que por la naturaleza de las tareas que desempeña debe serlo, pero que pudo haberse omitido por razones de denominación. El personal debe ser dependiente de empleadores de las diferentes especialidades de la industria metalúrgica, estén estos afiliados o no a las entidades empresarias representadas en este acto y hayan o no ratificado este.

Se considerarán actividades metalúrgicas todas aquellas que tratan o transforman la materia de origen, por fundición, sinterización, forjado, estampado, prensado, extrusión, laminado, trafilado, soldado, maquinado y cualquier otro proceso que produzca elementos metálicos y/o mixtos elaborados y/o semielaborados y finales; también en reparaciones, ensamble, montaje y manutención (CCT 260/75).



## Marco teórico

En el presente apartado se presentará el marco teórico que será utilizado como soporte durante el desarrollo de este reporte, cuadro de mando integral, gestión y tablero de control.

### *Cuadro de mando integral*

Un cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas, proporcionando información sobre el nivel de cumplimiento de objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años. (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza & Araujo Pinzón, 2016)

Las herramientas para la gestión de una empresa como el cuadro de mando integral, dentro de la cual la presente investigación incorpora el modelo de costo-volumen-beneficio como pilar de la determinación tanto de los objetivos, son ya una parte importante en la determinación de las estrategias tanto globales como operativas de una institución, para que la misma, ya con una orientación y objetivos a corto y largo plazo bien delineados, puedan sostenerse de manera independiente de las subvenciones y llegar a ser rentables (Pirovano Cabrera, 2015)

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Berrios & Flores, 2017)

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Tanto es así, que en éste resulta tan importante conocer qué modelo de negocio reflejan los indicadores como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no

financieros que, además, adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros (García Ojeda, 2011)

El CMI nació para empresas con ánimo de lucro, pero la simplicidad del concepto y la utilidad como herramienta de gestión ha hecho que se fuera adaptando para todo tipo de organizaciones. Los indicadores seleccionados sirven para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves que interesa controlar, al tiempo que reflejan la posición de la entidad en relación con los referentes internos y externos.

Un excelente CMI deberá poseer una variación adecuada de resultados y de inductores de la actuación que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se propone en práctica con éxito.

El CMI, aunque, normalmente, va dirigido a la dirección de la unidad de negocios donde se implemente, debe ser compartido con todos los trabajadores de la organización. En consecuencia, su elaboración implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal, pues todas las etapas representan un proceso educativo muy valioso para todos los niveles (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera, Romero Bartutis & Lumpuy Rodríguez, 2015)

#### *Gestión y tablero de control*

El objetivo está en saber qué gestionar, cómo gestionar, cuando gestionar. La función de gestión es, además, el proceso mediante el cual un directivo se asegura de la utilización eficaz y eficiente de los recursos disponibles en el cumplimiento de los objetivos. No debe faltar en esta figura, la imagen de un conductor, interlocutor de acciones, decisiones, etc.

Traducir los resultados en información muchas veces es un limitante para directivos o mandos medios de empresas. Para medir y gestionar es necesario brindar un feedback, dar respuesta a lo planificado mediante el análisis e interpretación de los indicadores establecidos. Para esto se plantea formular relaciones hipotéticas de causa-efecto que permitan medir la correlación de los resultados de los indicadores y confirmar que en el caso de que no se lograra conseguir cierto objetivo, se evidenciaría que la estrategia presentada no es funcional, y con lo cual sería necesaria una modificación. (Casa, 2015)

Las formulaciones más recientes del Tablero de Control aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El Tablero de Control deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

La correcta selección de los indicadores es de gran importancia, ya que estos han de explicar las razones de éxito o fracaso del negocio, así como el impacto de las variables analizadas sobre los resultados. Además, deben servir como alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas ante determinados cambios detectados, por lo tanto, estos indicadores deben ser accesibles y de fácil medida (Gregoret, 2019)

Como pudimos ver previamente en las citas, encontramos variedad de autores relacionados a los conceptos que consideramos relevantes para la realización del presente reporte. Ambas herramientas presentan grandes ventajas, pero debemos saber que también poseen sus desventajas y puntos débiles. Dentro de las ventajas es que es una herramienta, con indicadores financieros como no financieros, lo cual nos ayuda a poder medir resultados desde distintas perspectivas dentro de la empresa. El CMI es utilizado como un hilo conductor para las personas que llevan la estrategia de una organización y pueden ir midiendo como los objetivos prefijados, van cumpliéndose y cuando no. En el caso de fallas, se puede saber con seguridad a cuanto se está del resultado óptimo a alcanzar, como así también, quien es el responsable de que tal objetivo se cumpla. Para que la mencionada herramienta funcione, debe haber una fuerte comunicación interna entre los empleados de la organización, comunicación que no debe romperse en ningún eslabón interno, tanto dentro de los empleados de igual jerarquía, como en la comunicación ascendente y descendente.

Cuando la herramienta no funcione, como nos mencionaba Casa, en párrafos anteriores con la gestión de información, es de suma importancia rediseñar rápidamente, una estrategia que sirva para no salirnos del hilo conductor diseñado originalmente. No sirve poner en marcha un plan de gestión utilizando un cuadro de mando integral, si los integrantes de la organización no se involucran en él, en su correcto funcionamiento. Como también, los encargados de cada objetivo no se involucren en la correcta implementación y control de las actividades que van a llevar a cumplimentar esos

objetivos. Objetivos que van a estar acompañados de los indicadores que nos dirán en que medida se fueron alcanzando los resultados deseados.

A partir de la teoría recolectada, y siguiendo los objetivos fijados con anterioridad, en este reporte se elaborará un cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER S.R.L. siguiendo los pasos de los fundadores, Kaplan & Norton, como así también de otros autores de relevancia que fueron siguiendo y perfeccionando su teoría con el correr de los años.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Después de haber presentado el análisis de situación y el marco teórico, se desprende el diagnóstico del presente reporte de caso. El problema de la firma es, que tiene centralizadas las tareas y la toma de decisiones en la cúpula directiva. De esto se desprende la falta de una herramienta que permita a la empresa MAN-SER S.R.L. llevar a cabo un sistema de gestión interna de forma eficaz. Adicionalmente, encontramos una baja inversión en el personal, puesto que los mismos no reciben capacitaciones para mejorar su productividad en la empresa. Con respecto al sistema de gestión que se planteó previamente, el mismo no colabora con la designación de las tareas administrativas, que actualmente realizan los dueños de la firma, a que puedan ser realizadas por empleados de menor jerarquía.

### *Justificación del problema*

Los problemas mencionados en el párrafo anterior generan fallas en el funcionamiento de la empresa, puesto que, al no recibir capacitación, no se puede ofrecer mejores productos y servicios a los clientes por lo tanto se puede romper esa relación estrecha entre MAN-SER y sus clientes, con una consecuente pérdida de los mismos, una baja en sus ventas y en su rentabilidad. Por otro lado, la no designación de tareas hacia los empleados de menor jerarquía contribuye en una baja satisfacción de los mismos por la no confianza hacia su trabajo. Además, produce que los miembros gerenciales no puedan destinar ese tiempo y energías en tareas y estrategias de mayor plazo. Como ya mencionamos anteriormente, para este reporte utilizaremos como herramienta el cuadro de mando integral. Se considera importante el uso de esta para la empresa en estudio puesto que combina indicadores financieros, como así también no financieros. Una vez

concluido el mismo, obtendremos una mejora en la toma de decisiones y una optimización en sus resultados.

### *Conclusión diagnóstica*

Con el desarrollo de este reporte se logrará, una disminución de las tareas del personal jerárquico, una mayor formación de los empleados, se lograrán relaciones más sólidas con los clientes y una mayor fidelización de los mismos. También, lograrán aumentar las ventas de la firma y se incrementara la rentabilidad. Esto repercutirá en la imagen de la organización, será vista como una gran empresa donde trabajar, donde se produce un gran valor agregado, se mejorará el proceso de toma de decisiones y podrá generar un mayor nivel de ventas e ingreso de dinero. Para lograrlo, se recomienda como mejor solución la implementación de un cuadro de mando integral, focalizando el mismo en el personal interno y los procesos que realizan, los clientes y las finanzas de la empresa. Además, se desarrollará una propuesta de medición que servirá para saber en qué medida la elaboración e implementación del CMI fue efectiva.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

Se abordará un tema en materia de gestión para una empresa pyme. El alcance del presente cuadro de mando integral será para el establecimiento que la empresa tiene en la Ciudad de Córdoba, durante las 16 semanas comprendidas entre el mes de septiembre a diciembre de 2020. En el presente reporte se limitará a los integrantes de la empresa MAN-SER.

De acuerdo con los objetivos mencionados en párrafos anteriores, el trabajo será cualitativo y descriptivo de su situación. Durante el desarrollo del mismo no se han presentado dificultades para la recolección de información y confeccionado del trabajo.

### *Recursos involucrados:*

Tabla 3: Recursos necesarios

Recuso	Detalle	Costo (pago único)	Costo mensual
Muebles	Escritorio	\$ 26.475	
	Sillón	\$ 29.300	
Equipo	Computadora	\$ 98.000	

Empleado	Sueldo		\$ 42.486
	Carga social y Art		\$ 9.473
Contador publico	Diseño e implementación del CMI	\$ 65.000	
Contador publico	Asesoramiento mensual		\$ 12.000
Capacitación	Cursos para empleados	\$ 60.000	
Sub total		\$ 278.775	\$ 63.959
Total			\$ 342.734

Fuente: Elaboración propia.

*Acciones específicas y marco de tiempo para su realización*

A continuación, se establecen las perspectivas que se abarcan con sus correspondientes objetivos.

Tabla 4: Perspectiva del cliente

Objetivos	Fidelización del cliente	Atracción de nuevos clientes
Indicador	Satisfacción del cliente	Aumento de cartera de clientes
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje
Objetivo	50%	40%
Frecuencia de medición	Anual	Anual
Resultado optimo	50%	40%
Resultado tolerable	40%	35%
Resultado deficiente	30%	30%

Formula	$N^{\circ}$ de quejas de cliente/entregas *100	$(Q$ de clientes de periodo $n/Q$ de clientes en periodo $n-1) \times 100$
Responsable	Jefe de ventas	Jefe de ventas

Fuente: Elaboración propia:

Tabla 5: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos	Capacitación de los empleados	Satisfacción de los empleados
Indicador	Promedio de horas de capacitación	Satisfacción laboral
Unidad de medida	Horas	Porcentaje
Objetivo	20	60%
Frecuencia de medición	Semestral	Semestral
Resultado optimo	20	60%
Resultado tolerable	15	50%
Resultado deficiente	10	40%
Formula	$\frac{\text{Horas totales de capacitación}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}}$	$(N^{\circ} \text{ de valoraciones positivas de empleados} / \text{total de valoraciones}) \times 100$
Responsable	Jefe de recursos humanos	Jefe de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Perspectiva financiera

Objetivos	Incrementar la rentabilidad del activo	Aumentar las ventas
Indicador	Incremento del activo	Incremento del volumen de ventas
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje
Objetivo	20%	30%

Frecuencia de medición	Anual	Anual
Resultado optimo	20%	30%
Resultado tolerable	15%	25%
Resultado deficiente	10%	20%
Formula	Utilidad neta/ventas netas	(unidades vendidas x frecuencia de compra) x volumen por compra
Responsable	Gerencia	Jefe de administración

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Perspectiva de procesos internos

Objetivos	Designar tareas al personal	Agilizar tiempos de entrega
Indicador	Nivel de quejas internas	Reducción de los tiempos de entrega
Unidad de medida	Porcentaje	Porcentaje
Objetivo	20%	30%
Frecuencia de medición	Anual	Anual
Resultado optimo	20%	30%
Resultado tolerable	15%	25%
Resultado deficiente	10%	20%
Formula	N° total de quejas/ N° total de empleados	Plazo de entrega= Retardo de suministro + Retraso de suministro repedido
Responsable	Jefe de administración	Jefe de producción

Fuente: Elaboración propia

Acciones concretas que se desarrollaran durante el trabajo para lograr construir el cuadro de mando integral y su posterior diagrama de implementación con los plazos establecidos.



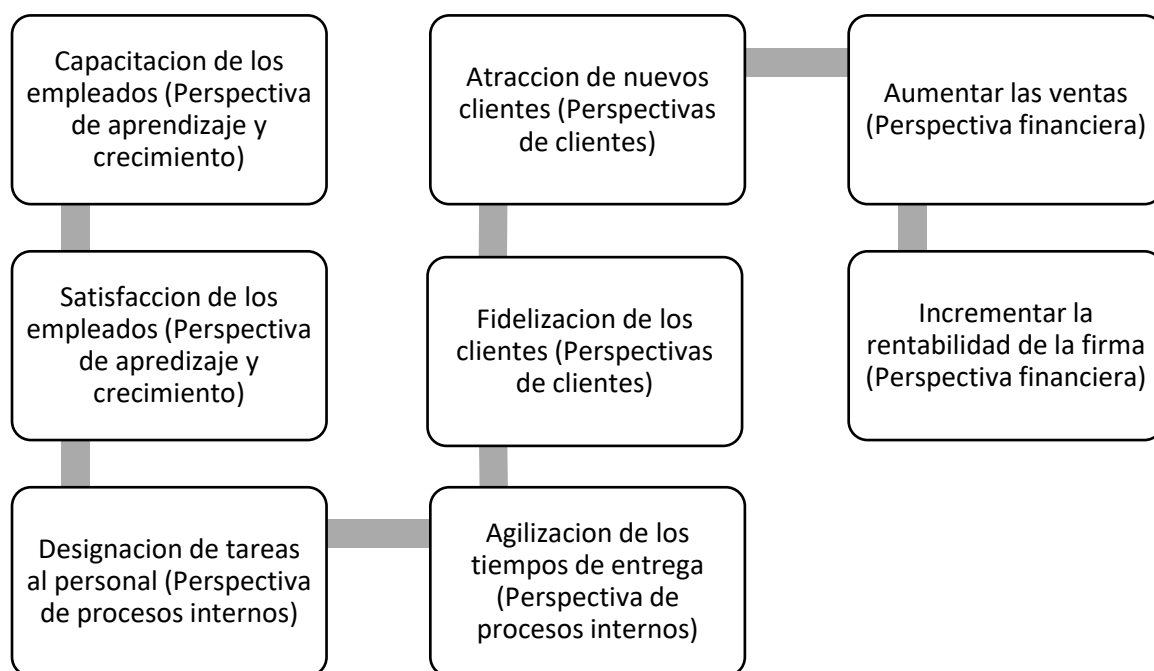
- 1) Análisis de la situación de la empresa. Para el mismo se realizará un análisis interno con el uso de matriz FODA y un análisis del contexto con la herramienta PESTEL.
- 2) Análisis de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Se establece un marco teórico para analizar como si sitúan las perspectivas en cada área de la empresa.
- 3) Determinación de objetivos para cada perspectiva. Se establecen dos objetivos para cada perspectiva en cada área de la organización, con su respectiva unidad de medida, resultados deseados, y responsable.
- 4) Elaboración del cuadro de mando integral. Se realiza el CMI con los objetivos, resultados deseados, previamente establecidos.
- 5) Puesta en marcha del CMI. Se comunica a los trabajadores de la puesta en marcha del mismo, anunciándoles lo que se espera con esta herramienta y que serán evaluados periódicamente.
- 6) Medición de los objetivos previstos para cada perspectiva. Se realizarán mediciones de los objetivos mediante las formulas establecidas para cada uno de ellos, con el fin de saber qué resultado se alcanzó.
- 7) Seguimiento del uso del CMI. Se seguirá el uso del CMI por parte de un contador que realizará un asesoramiento mensual.

Tabla 8: Diagrama de Gantt

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Análisis de la situación de la empresa	■	■	■													
Análisis de las cuatro perspectivas del CMI				■	■											
Determinación de objetivos para cada perspectiva						■	■									
Elaboración del CMI							■	■								
Puesta en marcha del cuadro de mando integral									■	■	■					
Medición de los objetivos										■	■	■	■	■		
Seguimiento del uso del CMI													■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Figura 1:



Mapa estratégico. Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Cuadro de mando integral

Cuadro de mando integral				
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Resultado deseado	Responsable
Clientes	Fidelización de los clientes	Satisfacción del cliente	50%	Jefe de ventas
	Atracción de nuevos clientes	Aumento de la cartera de clientes	40%	Jefe de ventas
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación de los empleados	Promedio de horas de capacitación	20 Horas	Jefe de RRHH
	Satisfacción de los empleados	Satisfacción laboral	60%	Jefe de RRHH
Financiera	Incrementar la rentabilidad del activo	Incremento del activo	20%	Gerencia
	Aumentar las ventas	Incremento del volumen de ventas	30%	Jefe de administración
Procesos internos	Designar tareas al personal	Nivel de quejas internas	20%	Jefe de administración
	Agilizar tiempos de entrega	Reducción de los tiempos de entrega	30%	Jefe de producción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Cuadro de mando integral

Cuadro de mando integral					
Formula	Indicador	Semaforizacion			Frecuencia de medicion
		Verde	Amarillo	Rojo	
$N^{\circ}$ Quejas/entregas*100	Satisfaccion del cliente	50%	40%	30%	Anual
$(Q \text{ de clientes de periodo } n / Q \text{ de clientes en periodo } n-1) \times 100$	Aumento de la cartera de clientes	40%	35%	30%	Anual
Horas totales de capacitación/ $N^{\circ}$ total de empleados	Promedio de horas de capacitacion	20 Horas	15 Horas	10 Horas	Semestral
$(N^{\circ} \text{ de valoraciones positivas de empleados} / \text{total de valoraciones}) \times 100$	Satisfaccion laboral	60%	50%	40%	Semestral
Utilidad neta/ventas netas	Incremento del activo	20%	15%	10%	Anual
$(\text{unidades vendidas} \times \text{frecuencia de compra}) \times \text{volumen por compra}$	Incremento del volumen de ventas	30%	25%	20%	Anual
$N^{\circ}$ total de quejas/ $N^{\circ}$ total de empleados	Nivel de quejas internas	20%	15%	10%	Anual
Plazo de entrega= Retardo de suministro + Retraso de suministro repedido	Reduccion de los tiempos de entrega	30%	25%	20%	Anual

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el seguimiento del cuadro de mando integral, cada uno de los responsables de los objetivos arriba mencionados, deberá realizar los controles en los plazos de tiempo establecidos, semestrales y anuales. Posteriormente deberá comparar los resultados que obtuvo con los de periodos anteriores, para así lograr saber si el objetivo se logró y si la herramienta del CMI dio buenos resultados. Previamente se establece cuáles serán los valores de los resultados que serán considerados:

- Optimo: Se logro el objetivo deseado.
- Tolerable: No se logró el objetivo deseado, pero es posible de lograrlo.
- Deficiente: No se logró el objetivo.

#### *Propuestas de medición*

Luego de la implementación del cuadro de mando integral, se deberá utilizar una serie de actividades para lograr medir los resultados que tuvo la implementación del mismo. Para eso estableceremos tres herramientas: para la perspectiva financiera, se utilizará, un ROI, retorno sobre la inversión, cuya formula es:  $(\text{ganancia-inversión inicial}) / \text{inversión inicial}$ . Hoy tiene un valor de 37,27. Se lo medirá luego de 12 meses de la implementación del cuadro de mando integral, con la ganancia que obtuvo la firma al cabo del primer año y el monto invertido inicialmente.

Con respecto al personal de la empresa y a los procesos internos, se medirá a través de la fórmula de productividad, la misma es la siguiente:  $\text{Productividad} = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo disponible}} * \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades planificadas}}$ . La misma fórmula debe utilizarse antes y después de la puesta en marcha del CMI, realizando un cuadro comparativo sobre la productividad primero y luego de la puesta en marcha del mencionado. La evaluación se llevará a cabo luego de 6 meses de implementada la herramienta, se deberá lograr un incremento de más de 20% de productividad.

Por último, respecto a los clientes, utilizaremos dos herramientas de medición, por un lado, se les solicitara a todos los clientes que nos den sus puntuaciones respecto a nuestros servicios, sin informar que cliente la realizo, antes y después de la puesta en marcha. Luego aplicaremos una fórmula para saber que puntuación obtuvimos, la fórmula es:  $\frac{\text{Suma de las puntuaciones}}{\text{Total de las valoraciones obtenidas}}$ . Esto nos permitirá saber cuánto creció nuestra imagen frente a los clientes, se realizará semestralmente.

## Conclusiones y recomendaciones

Como se observó, a lo largo del presente reporte de caso, el mismo está elaborado sobre la empresa MAN-SER S.R.L. dedicada a la producción y distribución de productos y servicios industriales, ubicada en la Ciudad de Córdoba. La misma posee como problema principal, la falta de un plan de gestión interna y externa, lo que no permite una correcta participación de los miembros y una comunicación interna sólida.

Como objetivo principal es que la empresa pueda establecer un sistema de gestión interna acorde a la maximización de su producción y por consiguiente a lograr un aumento de sus ventas. Es por esto por lo que se utilizó, la mejor herramienta a utilizar por las firmas, elaborando e implementando un cuadro de mando integral, el cual será puesto en marcha por la empresa, además de supervisarlo y controlarlo periódicamente.

A lo largo del reporte se trabajó en 4 secciones. La sección de clientes se resalta la importancia de poder satisfacer sus necesidades, que el bien que se le entregue cumpla con los requisitos del caso. Esto mismo logra la estabilidad para la empresa de que nos volverán a elegir y atraerán a clientes nuevos. Para poder lograr lo mencionado se debe trabajar sobre el sector de recursos humanos, sobre el cual se insiste con la capacitación y satisfacción de los mismos, lo cual repercutirá rápidamente en su motivación y productividad personal, y una consiguiente alza en la producción de MAN-SER.

Además, tenemos otras dos secciones, la sección de procesos internos, dentro de la cual se encuentran enfoques de los procesos y empleados. Lograr una reducción en los tiempos de las entregas y una mayor eficacia y eficiencia en los procesos de la firma, se replicará en las dos secciones mencionadas previamente. Por último, la sección financiera, sabiendo que estamos en presencia de una organización con fin de lucro, todos perseguirán como objetivo, el incremento de las ventas, a través de la elección de los clientes ya existentes y los nuevos que llegaran, lo cual conducirá a lograr una mayor riqueza y más posibilidades de inversión y trabajo para la empresa.

Como síntesis de trabajo, se destaca la importancia del capital humano en las organizaciones, más aún en el contexto de crisis económica que atravesamos, la importancia de la sobrevivencia del empleo y la creación de nuevos puestos. El presente reporte aportara experiencia para otras empresas pymes del sector metalúrgico, que presenten dificultades similares a las de la empresa en estudio, donde se resalten las

capacidades internas de las empresas y con recursos conocidos para el mejoramiento de la comunicación dentro de la misma.

Queda plasmado la recomendación de utilizar la herramienta de cuadro de mando integral, para la toma de decisiones en la gestión de las pymes, garantizando el correcto planeamiento de los objetivos establecidos, comunicación descendente y ascendente efectiva y por último un seguimiento periódico de parte de sus responsables. También se recomienda contar con una estrategia de designación de tareas y de publicidad de sus productos y servicios.

## Referencias

- 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. Recuperada de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Cáceres (2012). Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperada de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf)
- C.P.C.E.A.B.A (2015). Impacto de la tecnología en las organizaciones. Recuperada de <https://archivo.consejo.org.ar/congresos/material/12congresoadm/Trabajo2.5.pdf>
- Casa (2015). El cuadro de mando integral: etapa de reestructuración interna. Proyecto de grado. Instituto universitario aeronáutico. Facultad de ciencias de la administración. Córdoba. Recuperada de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/930/1/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20-%20El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20-%20Etapa%20de%20Reestructuraci%C3%B3n%20Interna.pdf>
- Decreto Provincial 247/2017. Boletín oficial de Córdoba. 4 de julio de 2017.
- DNU 297/2020. Boletín Oficial de la República Argentina. 19 de marzo de 2020.
- García Ojeda (2011). Análisis y diseño inicial de un Cuadro de Mando Integral para un emprendimiento gastronómico. Trabajo de investigación. Universidad nacional de cuyo. Mendoza. Recuperada de [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/4584/bittar-analisisydiseo-cuadromandointegral.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/4584/bittar-analisisydiseo-cuadromandointegral.pdf)
- Gregoret (2019). Aplicación de cuadro de mando integral en una pyme. Proyecto final de grado. Universidad tecnológica nacional. Reconquista. Recuperada de

<https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4296/Proyecto%20Final%20de%20Carrera.%20Gregoret%20Alejandra%20Bel%C3%A9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- INDEC (2010). Proyección provincial 2010-2040. Recuperada de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/c1\\_proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.xls](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/c1_proyecciones_prov_2010_2040.xls)

- INDEC (2013). Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010-2040. Diciembre 2013. Recuperada de [https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones\\_prov\\_2010\\_2040.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf)

- INDEC (2020). Informes técnicos/ vol. 4 N° 7. Recuperada de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_20578B3E8357.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf)

- INDEC (2020). Informes técnicos/ vol. 4, N° 59. Recuperada de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)

- Kaplan & Norton (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lajara (2016). *Aplicación de cuadro de mando integral en una pyme (E.C)*. Tesis de grado. Universidad Abierta Interamericana. Rosario. Recuperada de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC120558.pdf>

- PIROVANO Cabrera, Giovanni; (2015). "Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral para la finca Yanapanakuna". *Perspectivas*, Año 18 - N° 35 - mayo 2015. pp. 119-146. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Recuperada de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332015000100006&lang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332015000100006&lang=es)

- Rodríguez, Raúl Comas, Rivera, Dianelys Nogueira, Bartutis, Félix Romero, & Rodríguez, Marisdany Lumpuy. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(3), 1-19. Recuperada de <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n3.65>

- Salvatierra Morales (2019). *Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* Tesis de grado. Universidad Siglo 21. Ciudad de Santiago del Estero. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18452>



- Sánchez Vázquez, Vélez Elorza & Araújo Pinzón (2016). Balanced scorecard para emprendedores: Desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Universidad de Cádiz. España. Recuperada de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>
- Sarli, González & Ayres (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Facultad de Odontología. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperada de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)
- Tibaldo, Taverna & Rico (2018). Análisis de aplicación de un cuadro de mando integral a los poderes judiciales de Argentina. Universidad Tecnológica Nacional. Facultad Regional Santa Fe. Santa Fe. Recuperada de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/71803>