

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa**

**“Gestión basada en el Cuadro de mando Integral para la empresa MAN-SER  
SRL”**

**Autor: Parizia Juan Manuel**

**Legajo: VCPB08385**

**DNI: 37873504**

**Director de TFG: Salvia Nicolás Martín**

**2020**

## **Resumen**

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral ayudan a comunicar y traducir la estrategia de una empresa, que a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros facilita la toma de decisiones.

En el presente trabajo se plantea la importancia que tiene la implementación del cuadro de mando integral para acelerar el desarrollo y perfeccionamiento de una empresa mediana. Especialmente se puntualiza la jerarquía que otorgó la realización del cuadro de mando integral en la empresa MAN-SER S.R.L. basándose como una herramienta de control de gestión.

A continuación se demuestra que con la aplicación del cuadro de mando integral, la firma pudo principalmente desarrollar de manera eficiente la administración de los recursos, traducir la visión y misión, optimizar los procesos internos y funcionar sistemáticamente. Además se determinaron indicadores de gestión para lograr que los objetivos de la empresa sean resultados medibles, de manera permanente, ayudando a evitar posibles desvíos a tiempo.

Palabras claves: Control de gestión, Indicadores, Toma de decisiones.

## **Abstract**

The perspectives of the Balanced Scorecard help to communicate and translate the strategy of a company, which through a set of financial and non-financial indicators facilitates decision-making.

In this paper, the importance of the implementation of the balanced scorecard is considered to accelerate the development and improvement of a medium-sized company. In particular, the hierarchy granted by the completion of the balanced scorecard in the company MAN-SER S.R.L. basing itself as a management control tool. The following shows that with the application of the balanced scorecard, the firm was mainly able to efficiently develop the administration of resources, translate vision and mission, optimize internal processes and function systematically. In addition, management indicators were determined to achieve that the objectives of the company are measurable results, permanently, helping to avoid possible deviations on time.

Keywords: Management control, Indicators, Decision making.

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<i>Objetivos General .....</i>	<i>3</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>3</i>
<b>Análisis de la Situación .....</b>	<b>3</b>
<i>Análisis de contexto.....</i>	<i>6</i>
<i>Factores Políticos .....</i>	<i>7</i>
<i>Factores Económicos .....</i>	<i>7</i>
<i>Factores Sociales .....</i>	<i>8</i>
<i>Factores Tecnológicos.....</i>	<i>8</i>
<i>Factores Ecológicos.....</i>	<i>9</i>
<i>Factores Legales .....</i>	<i>9</i>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>12</b>
<b>Diagnóstico y discusión .....</b>	<b>15</b>
<i>Descripción del problema.....</i>	<i>15</i>
<i>Justificación del problema.....</i>	<i>16</i>
<i>Conclusiones diagnósticas.....</i>	<i>16</i>
<b>Plan de implementación.....</b>	<b>17</b>
<i>Recursos involucrados.....</i>	<i>17</i>
<i>Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación. ....</i>	<i>19</i>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>28</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>31</b>

## Introducción

El éxito de las empresas es evaluado por su gestión financiera y económica. Sin embargo se visualiza que, en el mundo globalizado, la competencia es cada vez mayor y con consumidores continuamente informados. Además, estos tienen la posibilidad de realizar compras en cualquier punto del mundo, lo que llevó a los directivos de la empresa a establecer nuevas herramientas de control y desarrollo para su permanencia. Una de las herramientas que permite desarrollar un sistema para mejorar el funcionamiento de la empresa es el Cuadro de mando integral (CMI).

El CMI vincula herramientas de control interno para realizar una visión integrada de la empresa basándose en cuatro perspectivas:

- 1) Financiera
- 2) De clientes
- 3) De gestión interna
- 4) De los empleados.

Esta herramienta de gestión permite medir indicadores claves de éxito relacionados entre sí y así generar decisiones para agregar valor a la compañía (Gan y Trigine, 2013).

MAN-SER SRL no está alejada de la necesidad de implementar estas herramientas de gestión para continuar en su senda de crecimiento y éxito empresarial. Fue fundada a principios de la década del noventa en la ciudad de Córdoba por el Sr. Luis Mansilla, quien se inició como empresa unipersonal en un galpón dedicándose a trabajos de corte y plegado de chapa, adquiriendo su propia planta en el año 1995.

En el año 1997 consigue maquinaria alemana de avanzada y sofisticada tecnología (punzadora CNC Control Numérico por Computadora). Este hecho le permitió ampliar su cartera de productos y convertirse en proveedora de importantes empresas del sector automotriz y agroindustrial. A raíz de este crecimiento se transforma de una empresa unipersonal a una SRL, siendo el proveedor número uno de fábricas como AIT SA y Volkswagen Argentina SA.

En el año 2012, con los hijos del fundador al mando de la dirección, MAN-SER SRL inaugura una nueva planta, aumentando el número de maquinarias y desarrollando productos propios. Se demuestra que, con productos generados desde el diseño hasta su confección, el avance tecnológico ha sido primordial para el crecimiento a lo largo de

los años. Dos años más tarde, en el año 2014, la empresa logra la certificación ISO 9001, lo cual fue un cambio revolucionario que repercutió en todo el nivel interno de la empresa.

Con una marcada trayectoria y liderazgo en el mercado nacional, la empresa ha descuidado aspectos fundamentales como lo es un plan de gestión y control interno que permita medir el cumplimiento de los objetivos en el corto y largo plazo, lo cual impacta de manera negativa al momento de tomar decisiones por no contar con información de calidad.

En este reporte de caso se busca la implementación de un sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral que permita a los directivos generar un mayor resultado armonizando los esfuerzos y corrigiendo desvíos que se presenten tomando las medidas necesarias.

Como antecedente de orden internacional, se cita un trabajo realizado en una empresa española donde se implementa la herramienta de control de gestión basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral. Se tomó la herramienta administrativa vinculada a la gestión estratégica, se definió la misión y visión de la empresa y se realizó un análisis FODA para luego determinar un CMI. Como conclusión se logró determinar que el cuadro de mando integral es muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo, ya que permite combinar indicadores financieros y no financieros para determinar políticas estratégicas. Además se consideró que es un método estructurado que permite seleccionar indicadores que guían a la dirección de la empresa (Vega Falcon, 2015).

A nivel nacional se cita un trabajo realizado en una empresa dedicada a la actividad ganadera ubicada en Santa Fe que consideró el CMI como una herramienta muy útil para fijar objetivos y metas, y plantear estrategias, como para contribuir al control de gestión de la empresa. Además permitió el análisis integral en cada una de las perspectivas pudiendo comprender y medir las interrelaciones existentes (Brandolin, Vogel, Sponton, y Agretti).

En el orden local se presenta un trabajo realizado en una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la producción de insumos de seguridad industrial que busca implementar una herramienta de control de gestión interna para agregar valor a la organización. Con la realización del presente trabajo se concluyó que es posible implementar el CMI a las pymes. A partir de la ejecución de esta herramienta de

gestión, la empresa obtiene mejoras en la productividad y una reducción sustancial de los tiempos en el área de ensamble y productos terminados (Casa, 2015).

Los antecedentes mencionados se relacionan con el presente reporte de caso, ya que tiene como finalidad el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de manera tal que permita integrar la estrategia con la visión y la misión para facilitar el proceso de toma de decisiones en la empresa MAN-SER SRL.

Muchas empresas están diseñando nuevas estrategias para ser más competitivas. La implementación de CMI en MAN-SER permitirá a la empresa la integración de la visión con la estrategia, la medición de los resultados y la corrección de desviaciones.

#### *Objetivos General*

Diseñar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del año 2021 en la empresa MAN-SER SRL ubicada en la ciudad de Córdoba.

#### *Objetivos específicos*

- ✓ Realizar un mapa estratégico que sirva de guía para el control y medición de los objetivos estratégicos.
- ✓ Formular los objetivos estratégicos para las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, que sirvan como parámetro de control de los resultados alcanzados.
- ✓ Diseñar indicadores de medición financieros y no financieros para facilitar el control de cada uno de los objetivos propuestos.
- ✓ Establecer parámetros de control y medición para aplicar las medidas de corrección necesarias.

### **Análisis de la Situación**

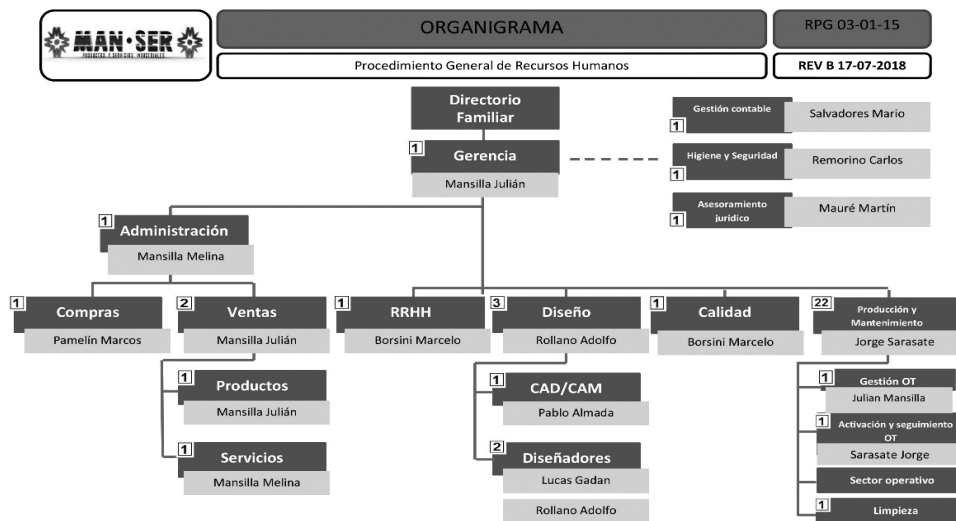
MAN-SER SRL es una empresa cordobesa, fundada en los años 90 por el Señor Luis Mansilla, quien comenzó su actividad en un galpón, dedicándose a cortes, plegados de chapas, soldadura y aberturas. Desde su fundación la empresa se ha preocupado por

el crecimiento, la vanguardia y la calidad, es así como logra incorporar maquinaria de avanzada tecnología, lo que le permitió ampliar su línea de productos y ser reconocida por su calidad e innovación.

MAN-SER SRL, no sólo se preocupa por la ampliación de sus líneas de productos, sino que también está atenta a los temas ambientales, logrando la certificación de las Normas ISO 9001. Uno de los mayores logros fue que la empresa se adaptó a los cambios que esta certificación les exigió, ya que al principio el personal mostraba resistencia, hasta que se comprendió la importancia en la estandarización de los procesos. Este paso le significó importantes cambios no sólo a nivel operativo sino también en toda la cadena de valor. Además esto le permitió a la empresa ofrecer una amplia gama de productos y servicios especializados en el manejo de virutas y el cuidado de equipos y recursos, con la posibilidad de desarrollar grandes proyectos integrales, abastecimientos y producciones en serie.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa MAN-SER SRL.

Figura 1 Estructura Organizacional de MAN-SER SRL-



Fuente: Datos brindados por la empresa.

La estructura organizacional de la firma MAN-SER SRL, está conformada por las siguientes áreas: Compras, Ventas, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Mientras que el directorio está conformado por la esposa y los hijos de Mansilla.

Las decisiones sobre el futuro de la organización son tomadas en esta última área, aunque son los dos hijos mayores (Melina y Julian) quienes están a cargo de la firma. La gerencia general está a cargo de Julian Mansilla que es donde se toman las principales decisiones relacionadas a planificación estratégica, inversiones, calidad, manejo de clientes y la definición de los objetivos. El tipo de liderazgo es formal y directivo.

El área de Recursos Humanos está a cargo de Melina Mansilla y de Marcelo Borsini. En esta área se llevan a cabo las actividades concernientes al personal firma entre las que se destacan las relacionadas al ingreso, inducción de personal, procesos de capacitación, actividades de recreación, comunicación interna y actividades motivacionales e incentivos.

Otro líder formal es el encargado del área de producción quien realiza actividades específicas del sector, tales como: metas de producción, tiempos vinculados al proceso, controles y mantenimiento de maquinarias, delimitación de tareas y actividades del personal.

Por lo detallado en el organigrama se puede inferir que MAN-SER SRL desde sus comienzos predomina el liderazgo familiar. A pesar de que existe una estructura organizacional definida de manera clara, existe una sobrecarga de tareas en la jerarquía de mayor rango. Esto es debido principalmente a la falta de delegación donde las principales decisiones recaen sobre el directorio de la firma conformado por los hijos y esposa del dueño.

MAN-SER SRL comenzó su línea productiva con tres productos, con el tiempo comienza a apostar a la innovación y tecnología, es así como en la actualidad ofrece una amplia gama de productos destacados por su vanguardia y calidad. Entre los que se destacan; extractores de viruta, cintas transportadoras, compresores para transformadores eléctricos, tubos protectores telescópicos para centros mecanizados, tornos de producción, cadenas y lavadoras industriales construídas a medida.

A pesar de ser una empresa reconocida en el mercado por sus productos de calidad e innovación y por la relación comercial con importantes multinacionales, MAN-SER SRL no ofrece sus productos al mercado internacional, si bien ha recibido propuestas de empresas españolas de comercializar la lavadora industrial, esto se imposibilita a raíz de la falta de inscripción como empresa importadora/exportadora.

La falta de inscripción como importadora/exportadora no sólo le dificulta comercializar sus productos, sino que además la empresa se ve imposibilitada de



importar de manera directa insumos, materiales y materia prima necesaria para llevar adelante su proceso productivo, perdiendo así la oportunidad de ser importador directo sin intermediarios.

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

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

Si bien la empresa está consolidada en el mercado local, con una estrategia orientada al cliente y con un marcado servicio post venta, ha descuidado desde sus inicios la implementación de herramientas de gestión y de control interno.

Además una de las áreas con mayores inconvenientes es la de producción, debido principalmente a la subutilización de la capacidad instalada, con cuello de botella en el área de mecanizado (no se cumple con los plazos de entrega), lo que ocasiona problemas en todo el proceso productivo. Esto genera demoras en las restantes etapas del proceso, lo que trae como consecuencia que determinados recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo. A esta deficiencia se le agrega los retrasos en las entregas a causa de la falta de capacitación de los operarios, deficiencias en el mantenimiento, programación de las maquinarias y las demoras en las entregas por parte de los intermediarios de componentes electrónicos importados.

También se visualiza la deficiencia cuando se produce la negociación de plazos de pagos con los proveedores y cobros a clientes ya que la empresa cobra entre 30/60 días a sus clientes y abona sus deudas a 30 días. A esto le agregamos que no tiene un sistema que lleve un control de stock con auditoría correspondiente para establecer compras necesarias, mínimos y máximos de insumos.

Por lo que es de imperiosa necesidad que la firma diseñe una metodología basada en el Cuadro de Mando Integral que le facilite el proceso de toma de decisiones integrando indicadores financieros y no financieros, para que esto le permita llevar adelante una efectiva retroalimentación.

#### *Análisis de contexto*

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo PESTEL el cual realiza el análisis del macroentorno teniendo en cuenta como impactan las variables políticas,

económicas, sociales, ecológicas, tecnológicas, ecológicas y legales en la empresa MAN-SER SRL (Alvarado Cervantes, 2015).

A continuación se presenta el análisis PESTEL para la empresa MAN-SER SRL

#### *Factores Políticos*

En diciembre de 2019 asume el presidente Fernández, quien hereda un panorama económico y político marcado por la contracción económica, alta inflación y una elevada tasa de desempleo. Como primera acción el presidente Fernández implementa un paquete de medidas para inyectar dinero en el bolsillo de la población y reactivar la economía; entre las que se destacan el congelamiento de las tarifas de los servicios públicos (luz gas, agua), acuerdo de precios de combustibles, ayuda económica a los sectores más castigados, bonos a jubilados, aumentos a los beneficiarios de los planes sociales e implementación de la tarjeta solidaria a los más necesitados. Además entre otras medidas: estableció un impuesto solidario para la compra de moneda extranjera y la compra en el exterior (llamado impuesto PAIS), prorrogó el aumento de las cuotas de créditos UVA (Infobae, 2020).

Con la cuarenta obligatoria y preventiva decretada por el Gobierno Nacional, se profundiza aún más la crisis económica y social, por lo que sumado a las medidas antes mencionadas se incorporan acciones tendientes a garantizar las fuentes de empleo prohibiendo a los empleadores realizar suspensiones y despidos por 60 días, ayuda económica para el pago de los salarios y líneas de créditos para ayudar a las Pymes en esta situación de emergencia, suspensión del cierre de cuentas bancarias, extensión de plazo para presentar cheques, entre otras medidas (Medidas para PyMEs por el Coronavirus, 2020).

#### *Factores Económicos*

Según un informe presentado en enero del 2020 por el Banco Central de la República Argentina se pronostica una inflación anual de aproximadamente el 41,7%, una variación del producto bruto interno en caída de aproximadamente el -1,5% y un tipo de cambio nominal de \$78,7 por dólar (BCRA, 2020).

En la actualidad, según un informe publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la variación de precios al consumidor interanual a julio del 2020 alcanza el 42% mientras que la acumulada de enero a diciembre del 15,8% (INDEC, 2020).

Al presente el total de patentamientos del mercado es 214.306 vehículos que incluye autos, vehículos comerciales y otros vehículos pesados, 343.860 se habían patentado a la misma fecha pero del año 2019. Con esto podemos agregar que la venta y patentamiento de vehículos ha caído aproximadamente un 37,7% en lo que va del año (ACARA, 2020).

### *Factores Sociales*

Según un informe presentado por United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) estima que cerca del 63% de los niños tendrán pobreza infantil en Argentina en el año 2020 (UNICEF, 2020).

La situación económica que venía atravesando el país más el aislamiento social, preventivo obligatorio impactó directamente aumentando la concurrencia a los comedores populares de un 8 a un 10% (UNICEF, 2020).

En lo que va del año el 43% de las empresas automotrices redujo personal mientras que el 29% acortó la jornada laboral. También el empleo en el rubro lleva una variación negativa 2,6% acumulada en el 2020 (ADIMRA, 2020).

La baja en la actividad industrial también ha tocado las puertas de la empresa MAN-SER SRL, ya que como todas las industrias cordobesas se han visto obligadas a reducir la capacidad de producción, lo cual provoca un alto impacto económico en la empresa, sumado a los elevados costos de servicios públicos, mano de obra y logística que deben enfrentar.

### *Factores Tecnológicos*

A pesar de la crisis económica son cada vez más las empresas que invierten en tecnologías, entre las que sobresalen se mencionan la Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada, Internet de las cosas, Robots, Realidad Virtual e Impresión 3D. La Inteligencia Artificial que permite detectar el comportamiento de los clientes a través de las ventas y redirigir así los esfuerzos de marketing (Chabay, 2016).

Más de un 40% de las grandes empresas están experimentando proyectos de aplicación de inteligencia artificial (IA). Argentina tiene una serie de ventajas respecto a la aplicación de este tipo de tecnología ya que hace más de 30 años que la Universidad de Buenos Aires (UBA) viene trabajando y desarrollando esta temática. Otro punto de interés es que para el desarrollo de IA la inversión es ínfima y de retorno rápido, algo clave en Argentina (Dergarabedian, 2020).

Aproximadamente el 62 % de las empresas argentinas invierten recursos humanos y dinero en procesos de innovación según un sondeo realizado por ancham (camara de comercio de Estados Unidos en Argentina) (IPROP, 2019).

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron en Julio del año 2019 un convenio para potenciar las empresas metalúrgicas incluyendo transferencia de tecnología, capacitaciones e intercambio de información (Télam, 2019).

### *Factores Ecológicos*

Al momento de asumir el presidente Fernández, uno de los principales puntos a tratar relacionados al ambiente estuvo vinculado a otorgarle la categoría de ministerio que había sido modificada en la anterior gestión de gobierno. Entre los principales temas se profundizó la necesidad de una política ambiental activa que promueva el modelo de desarrollo sostenible, de consumo responsable y de valoración de los bienes naturales (Nacion, 2019).

En argentina existe la Ley “General del ambiente” N° 25.675 que entre sus principales objetivos estan: la preservación del medioambiente, promover el mejoramiento de la calidad de vida de generaciones presentes y futuras, mantener el equilibrio ecologico, promover el uso racional de los recursos naturales, establecer mecanismos para la disminución de riesgos ambientales. Esta politica ambiental esta coordinada por el Consejo federal del Medio Ambiente (COFEMA) (Gobierno de la Nacion Argentina, 2002).

### *Factores Legales*

El Gobierno de la Provincia de Córdoba fomenta la radicación de nuevas empresas industriales como así también nuevas inversiones en empresas industriales ya existentes. La ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs (N°9727) tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las PyMEs Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba. Entre los beneficios se mencionan; exenciones al pago de impuestos provinciales, subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado, subsidios al consumo de energía eléctrica incremental, subsidio para la capacitación del personal, entre otros de importancia (Gobierno de la provincia de Cordoba, 2009).

El Régimen de Promoción Industrial (Ley 5319 Texto Ordenado por Ley 6230 y 8083) busca otorgar de beneficios impositivos para promover el desarrollo industrial de la Provincia de Córdoba. Entre los beneficios se mencionan; exenciones a las empresas promocionadas en el impuesto a los ingresos brutos, el impuesto Inmobiliario y el Impuesto de Sellos (Gobierno de la provincia de Cordoba, 1971).

### *Diagnóstico Organizacional*

#### *Analisis FODA*

Tabla 1 Matriz FODA.

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología de vanguardia</li> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Certificación normas ISO 9001</li> <li>- Productos de excelente calidad</li> <li>- Trayectoria y posicionamiento en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de herramientas de control de gestión interno</li> <li>- Sobrecarga de tareas en la jerarquía de la empresa</li> <li>- Falta de capacitación al personal</li> <li>- Subutilización de la capacidad instalada</li> <li>- Tiempo ocioso en producción</li> </ul>
	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<b>Ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechamiento del Régimen de Promoción Industrial impulsado por el gobierno de la Provincia de Córdoba</li> <li>- Régimen de promoción y desarrollo de Pymes impulsado por el gobierno de la provincia de Córdoba</li> <li>- Productos solicitados en el mercado internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación del tipo de cambio de moneda extranjera</li> <li>- Alta presión impositiva</li> <li>- Inflación</li> <li>- Recesión económica</li> <li>- Caída de la actividad industrial</li> </ul>

Fuente elaboración propia

#### *Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

Entre las Cinco Fuerzas de Porter se destacan; rivalidad de los competidores existentes en el sector, amenaza de ingreso de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y los productos sustitutos (Porter, 2017).

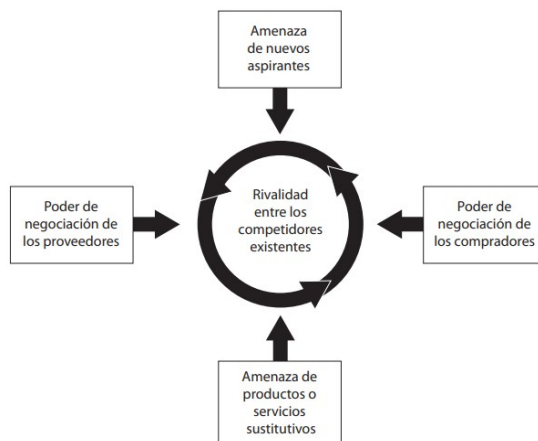


Figura 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: (Porter, 2017)

### *Rivalidad entre competidores del sector.*

La rivalidad entre los competidores es elevada. En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos que compiten por la participación en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. Los competidores de la firma se diferencian por su política de precios, no por la tecnología y calidad en sus productos. Las barreras de salida son altas debido a los activos especializados y la inversión en maquinarias de tecnologías de vanguardia. Los costos fijos que debe afrontar una empresa para salir del negocio son altos, especialmente los relacionados a los alquileres de depósitos y lugar de fabricación, los impuestos a pagar y las indemnizaciones del personal.

### *Amenaza de competidores potenciales*

Al estar la oferta concentrada en pocos competidores las barreras de ingreso son elevadas principalmente por que se debe afrontar una inversión considerable en maquinarias de tecnología de vanguardia y todo lo relacionado a las instalaciones necesarias para llevar adelante el negocio. Otra barrera de ingreso es lo relacionado a costos cambiantes ya que la materia prima y maquinaria de producción se basan en precios del mercado exterior. A esto se le agrega que el crecimiento de una empresa que se inicia es lento por estar concentrada la oferta, lo cual podría generar una situación financiera complicada para quien quiere iniciarse generando pérdidas en el primer momento. Además existen costos elevados vinculados a la capacitación que deben enfrentar las empresas del sector.

### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores del sector es elevado ya que la mayoría imponen elevados volúmenes de compras, tiempos de entrega y condiciones de financiamiento. A causa de la inflación y del cepo cambiario muchas empresas del sector se han volcado a la compra de materiales e insumos al mercado interno, por lo que los proveedores nacionales han incrementado su poder negociador imponiendo condiciones en la negociación.

### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es elevado, debido principalmente a que el mercado está concentrado en unos pocos pero grandes clientes, tal es el caso de

autopartistas, metalmecánicas y fábricas de automóviles que compran grandes cantidades con alta frecuencia, imponiendo también condiciones de calidad, entrega y plazos de pago. Esto obliga a las empresas del sector a realizar vínculos estrechos con los clientes realizando permanentemente servicios post venta, atención a los reclamos, capacitación al operador del cliente que realizó la compra y hasta instalación de las maquinarias en la planta del cliente.

#### *Productos sustitutos*

Los productos que ofrece el sector es posible sustituirlos por otros de menor calidad y características diferentes, por lo que se pueden conseguir a precios más bajos pero no reúnen las características exigidas por los clientes en cuanto a calidad y durabilidad. Los productos que ofrece la empresa MAN-SER SRL reúnen los condicionamientos de calidad y tecnología exigidos por los mercados nacionales e internacionales.

### **Marco teórico**

A continuación se presentan los conceptos teóricos necesarios para llevar adelante la implementación de un modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN-SER SRL, para lo cual se ha consultado bibliografía de reconocidos autores en la temática.

#### *Cuadro de Mando Integral como sistema de control de gestión*

Gan y Triguine, (2013) sostienen que el éxito de la empresa continúa evaluándose por medidas de gestiones financieras y económicas, nos encontramos que el éxito está relacionado con el cambio producido en las últimas décadas con respecto a niveles tecnológicos, sociales, culturales y laborales. Las empresas se desenvuelven en entornos cada vez más globales y dinámicos en donde la competencia es intensa. Estos cambios han realizado modificaciones que tienen implicación en el sistema de gestión y control de las organizaciones. El cuadro de mando integral es una herramienta que se aplica en empresas de todo el mundo, esto sucede porque tiene claridad, eficacia e integración en la construcción y seguimiento de los factores claves del éxito empresarial y organizacional.

Por otro lado Barazarte, (2017) establece que el cuadro de mando integral permite, desde la visión de la empresa, lograr objetivos financieros. Esto se realiza partiendo desde aspectos tanto financieros como no, utilizando diferentes perspectivas (clientes, procesos internos, desarrollo y aprendizaje profesional). De esta manera se busca fortalecer recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales de la organización.

El cuadro de mando integral parte desde la visión y estrategia empresarial para lograr objetivos financieros, utilizando diferentes procesos internos que siempre están orientados a la satisfacción del cliente. Se destaca sobre las perspectivas que no se ajusta a una sola, sino que es un proceso secuencial de todas las perspectivas, cada una de ellas cumple un propósito para lograr las metas de las perspectivas superiores (Montoya, 2011).

El Cuadro de mando integral es un modelo de evaluación de desempeño y gestión que proporciona información relevante y necesaria para evaluar la implementación y desarrollo de una estrategia, facilitando la toma de decisiones. Además el modelo refleja los factores críticos del éxito en un conjunto de medidas financieras y no financieras utilizando cuatro perspectivas básicas: ¿Qué Imagen tenemos frente a los clientes y que necesidades debemos satisfacer de ellos? (Perspectiva del cliente); ¿ En qué procesos nos debemos superar y destacarnos? (Perspectiva interna); ¿Cómo se debe aprender, innovar y crecer? (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento); ¿Que objetivos financieros debemos alcanzar para maximizar el valor de los accionistas? (Perspectiva financiera) (Rodrigues Quesado, Lima Rodrigues, y Aibar Guzmán, 2017).

#### *Perspectivas del cuadro de mando integral*

Según Gan y Trigine, (2013) las características más significativas del CMI son las siguientes: La perspectiva financiera; La perspectiva del cliente; La perspectiva de los procesos internos; La perspectiva del empleado: Aprendizaje e innovación.

Con respecto a la perspectiva financiera tiene como objetivo dar respuesta a las expectativas de los accionistas basandose en maximizar los beneficios del negocio. La orientación de esta perspectiva esta centrada en la creación de valor para los accionistas. Se debe tener en claro que pretenden los accionistas de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Puede decirse que las medidas de actuación de la perspectiva financiera contribuye a la satisfaccion de las necesidades de los accionistas. Además



esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas. Esta perspectiva se alimenta de la perspectiva cliente (Montoya, 2011).

La perspectiva cliente analiza como los clientes perciben el valor ofertado. El principal objetivo es definir como los clientes aprecian la propuesta del producto y/o servicio y en que medida esto impactará en los resultados financieros. Los clientes esperan un producto con optima calidad, costo adecuado, que la entrega sea en tiempo y que su rendimiento sea el convenido. En otras palabras es considerar los diferentes segmentos de los clientes y el mercado donde la empresa desea incursionar para competir. Esta perspectiva se alimenta de la perspectiva de procesos internos (Gan y Trigine, 2013).

La perspectiva de los procesos internos esta relacionada con la cadena de valor. La cadena de valor debe plantear la posibilidad de realizar un rediseño e innovación de todos los procesos y actividades de la organización. Se recurre al mejoramiento continuo con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los costos y la eficiencia de procesos a tal fin de realizar un uso adecuado de los activos. Esta perspectiva busca identificar los procesos críticos para la consecución de los objetivos y permite la toma de decisiones para lograrlos. Esta perspectiva se alimenta de la ultima perspectiva basica llamada aprendizaje e innovación (Montoya, 2011).

En relación a la perspectiva del empleado (aprendizaje e innovación) se define si se están logrando equipos y personas para cumplir con los procesos internos, y en que se debe continuar mejorando. Los productos maduran y cumplen su ciclo e incluso mueren y es necesario renovar las prestaciones con superiores capacidades (Gan y Trigine, 2013).

#### *Los mapas estratégicos*

Para Montoya (2011) el mapa estratégico concluye el diseño del cuadro de mando integral, pues aquí se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es una guía sobre los objetivos estratégicos y los indicadores esenciales del cuadro de mando integral. Es un elemento necesario para la validación de todos los elementos del cuadro de mando integral.

### *Beneficios y limitaciones del cuadro de mando integral*

A pesar del profundo análisis realizado por reconocidos autores donde se menciona al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación y control de gestión, consideradoló una metodología que permite difundir la estrategia organizacional a todas las áreas y a los miembros que integran la misma, se pregunta ¿porque no se ha generalizado el uso de CMI en todas las organizaciones? Como resultado de esta pregunta obtenemos que existe un conjunto de problemas asociados a la formulación y ejecución de la estrategia (falta de entendimiento de la estrategia, incentivos vinculados, comunicación efectiva, vinculación a los recursos existentes y proceso de feedback y aprendizaje). También se encuentran medidas de desempeño no alineadas con la estrategia, excesivo o limitado número de indicadores y conflictos de objetivos. Además, la cultura empresarial a veces es demasiado rígida para implementar un cuadro de mando integral (Rodrigues Quesado, Aibar Guzmá y Portela de Lima Rodrigues, 2016).

El cuadro de mando integral le permite a los diferentes niveles de la dirección empresarial poder enfocarse hacia niveles críticos de la organización, y así facilitar el ingreso de nuevos conocimientos para una mejor gestión administrativa y gerencial. Además, se destaca que es un sistema de gestión que requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa para alcanzar el éxito (Montoya, 2011).

## **Diagnóstico y discusión**

### *Descripción del problema*

La empresa MAN-SER SRL es reconocida en el mercado por su trayectoria y sus productos innovadores. A pesar de ser una empresa con una estructura sólida es posible establecer deficiencias tanto en el enfoque financiero como no financiero.

Con respecto al enfoque financiero se visualiza que la empresa MAN-SER SRL podría llegar a tener problema de liquidez, ya que abona sus obligaciones en menor tiempo que realiza sus cobranzas.

Con respecto al enfoque de clientes podemos destacar que la empresa MAN-SER SRL tiene retrasos en la entrega de mercadería. Esto se debe a la falta de capacitación y motivación continua de los empleados y a la subutilización de la capacidad de almacenamiento de la empresa, generando así tiempos ociosos. Además,

se le suma la falta de un control permanente de stock lo que genera pérdidas innecesarias de tiempo (por no tener el insumo) y dinero (por tener sobre stock de mercadería).

MAN-SER SRL es una empresa que tiene sus clientes concentrados, en su mayoría son empresas multinacionales, contradictoriamente a lo que se espera no está inscrita como empresa importadora/exportadora. Esto último demuestra una falta de apertura a nuevos horizontes, tanto para la compra de insumos como para la venta de los productos terminados.

#### *Justificación del problema*

Ante las debilidades que se detectan en la organización, se presenta como una necesidad general, implementar una herramienta, poder marcar el camino que debe transitar cada área e integrante de la empresa, alineándose en la misma dirección.

Es fundamental que las empresas dejen atrás los obsoletos y antiguos modelos de gestión para dar paso a las nuevas herramientas que integran los activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. A partir de esta metodología es posible gestionar la estrategia empresarial a largo plazo con los objetivos e indicadores estratégicos de manera tal que se involucren y se sientan partícipes todos los miembros de la organización en el logro de los resultados esperados.

#### *Conclusiones diagnósticas*

En base al análisis, se considera que la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral en MAN-SER SRL, brinde mejoras en los procesos, información más relevante, con herramientas que permitan tomar mejores decisiones.

A partir de la puesta en marcha de esta herramienta de gestión la empresa logrará traducir la estrategia en objetivos e indicadores organizados bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, esto permitirá hacer las correcciones necesarias y aplicar medidas correctivas para atacar los posibles desvíos. Así logrará involucrar a todo el personal de la firma, diseñando capacitaciones y formando equipos de trabajo, lo que permitirá fomentar la participación en cada una las actividades y resultados logrados, aumentando de esta manera el compromiso asumido y el sentido de pertenencia para con la empresa MAN-SER SRL.

La implementación generará motivación, disminución en tiempos ociosos, clarifica la información, responde a las necesidades de clientes e integrantes de la organización, trabajando en forma integrada, con visión única.

## **Plan de implementación**

### *Alcance de contenido*

Se propone el diseño y la implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para optimizar el proceso de toma de decisiones en la empresa MAN-SER SRL a partir del segundo semestre de 2020.

El compromiso se realiza en las instalaciones de la empresa MAN-SER SRL, ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la actividad de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas. Su desarrollo comienza el mes de Enero del año 2021 finalizando el mes de Mayo de del mismo año. Cabe destacar que involucra a todos los integrantes y áreas de la organización.

### *Limitaciones*

Durante la realización del presente trabajo no se presentaron inconvenientes o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio.

Su elaboración fue posible en virtud que se contó con los recursos necesarios para su normal desarrollo y cumplimiento.

El trabajo se limita al diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN-SER SRL, no considerando la adaptación del mismo para otras empresas del mismo rubro empresarial.

### *Recursos involucrados*

Los recursos involucrados para llevar adelante el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión se pueden clasificar en tangibles e intangibles.

### *Recursos tangibles*

- Mobiliario de oficina (Sillas y escritorio, biblioratos) \$42.972. (Ver anexo 1)
- Útiles de escritorio (lapiceras, hojas, cuadernos, resaltadores, perforadoras, calculadoras). (Ver anexo 1)
- Computadoras de escritorio e impresoras \$73.189. (Ver anexo 1)
- Listado de la cartera de clientes de la organización.
- Listado de clientes potenciales.
- Nómina de empleados de la organización.
- Listado de proveedores de la firma bajo estudio.
- Balances y Estados Contables.
- Plan e informe de ventas concretadas.
- Informe de ventas proyectadas.
- Portafolio y catálogos de muestras de diferentes productos.

<b>Elementos a presupuestar</b>	<b>Valor total (IVA incluido)</b>
Mobiliario, Sillas y oficinas	42.972.
Útiles de escritorio	4.336
Computadoras de escritorio e impresoras	73.189
<b>Total presupuestado</b>	<b>120.497</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Recursos Intangibles*

- Acciones de formación a todo el personal operativo de la firma.
- Acciones de capacitación a mandos medios y a personal directivo.

.El responsable del llevar adelante el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es el contador. Para confeccionar el presupuesto se tomó como base los honorarios establecidos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, el cual toma como referencia el valor módulo. Dicho valor asciende desde fines de agosto de 2020 a \$ 1860 según resolución 38/20.

<b>Actividades a presupuestar</b>	<b>Cantidad de módulos presupuestados por cada actividad</b>	<b>Valor total (IVA incluido)</b>
Diseño del CMI ( Mapa Estratégico, objetivos e indicadores para cada perspectiva)	50	93.000
Capacitaciones directivos y Mandos Medios	35	65.100
Capacitaciones a operarios	25	46.500
Implementación del CMI, aplicación de medidas correctivas y seguimiento continuo	50	93.000
<b>Total presupuestado</b>	<b>160</b>	<b>297.600</b>

Fuente: Elaboración propia en base a honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

A partir del mes de Junio de 2021 el costo mensual de mantenimiento y seguimiento de la implementación de la herramienta de control de gestión asciende a 10 módulos, siendo un total de mantenimiento mensual de \$18.600.

*Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.*

Tarea 1- Diagnostico: se relevará la información necesaria para determinar las necesidades puntuales de la empresa, mediante entrevistas, visitas en el lugar, información contable, etc.

Tarea 2- Elaboración de mapa estratégico, objetivos e indicadores: se elaborará el mapa estratégico, los objetivos y métricas para su medición, el cual se expondrá a todos los empleados y mandos de la empresa, con la explicación pertinente.

Tarea 3- Comunicación de lo que se va a llevar a cabo- capacitación general: mediante una reunión se pretende explicar y mostrar lo que se realizará, indicando las implementaciones que se ejecutarán, lo que se pretende obtener y como se evaluará.

Tarea 4- Capacitaciones por área: se ejecutará luego de la capacitación general una por área, donde se determinará quién será el responsable de controlar, y lo que se espera de cada área en particular.

Tarea 5- Implementación: Aquí ya se encuentra diseñado el CMI definitivo con las correcciones necesarias y se procede a su implementación a partir de Enero de 2021, donde se prevén 2 encuentros, el primero a los 15 días de la implementación y el segundo a finalizar Enero, en cada uno de ellos, se realizará una ronda de entrevistas por áreas funcionales, recopilación de resultados, aclaración de dudas, revisión de inconvenientes, propuesta de ajustes y se desarrollará el plan de trabajo para las próximas semanas.

Tarea 6- Control y correcciones necesarias: se realizará la revisión de plan estratégico segundo periodo 2021, la modificación del CMI con todos los ajustes necesarios para la corrección de desvíos y el desarrollo de un plan de trabajo para las próximas semanas (si se decidiera seguir con el asesoramiento externo, caso contrario, lo deberá realizar la organización con personal propio).

*Propuesta de diseño e implementación del CMI.*

El objetivo del reporte de caso consiste en diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral lo que permitirá mejorar la gestión interna de la empresa MAN-SER SRL, facilitando el proceso de toma de decisiones, estableciendo objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Dichos objetivos son medidos a través de indicadores diseñados para tal fin, lo que permite reducir la incertidumbre y el margen de error en el desempeño decisorio de los directivos, logrando a la vez que todos los miembros tengan una participación activa en los resultados logrados

En el siguiente Diagrama de Gantt se exponen la planificación de actividades a desarrollar

Actividades	Responsables	Enero de 2021	Febrero de 2021	Marzo de 2021	Abril de 2021	Mayo de 2021
Reunión directiva para diseñar acciones para implementar la herramienta de control de gestión	Directorio Contador Mandos medios					
Elaborar un mapa estratégico que permita verla de manera integrada para una mejor comprensión de todos los miembros.	Directorio Contador Administración					
Establecer los objetivos estratégicos mensurables para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral	Director Contador Mandos medios					
Definir los indicadores de gestión para cada perspectiva para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Director y mandos medios					
Comunicación de lo que se va a llevar a cabo. Explicar y mostrar lo que se realizará.	Contador y Mandos medios					
Capacitar a los directivos, mandos medios y operarios sobre la importancia de herramienta de control de gestión	Contador y equipo de trabajo					
Implementar la herramienta de control de gestión basada en Cuadro de Mando Integral	Director Contador					
Medidas de acción y corrección para atacar posibles desvíos	Director Administración Contador					

*Figura 1. Elaboración Propia.*



A continuación se establece el mapa estratégico para la empresa MAN-SER SRL

Tabla 2

Mapa estratégico

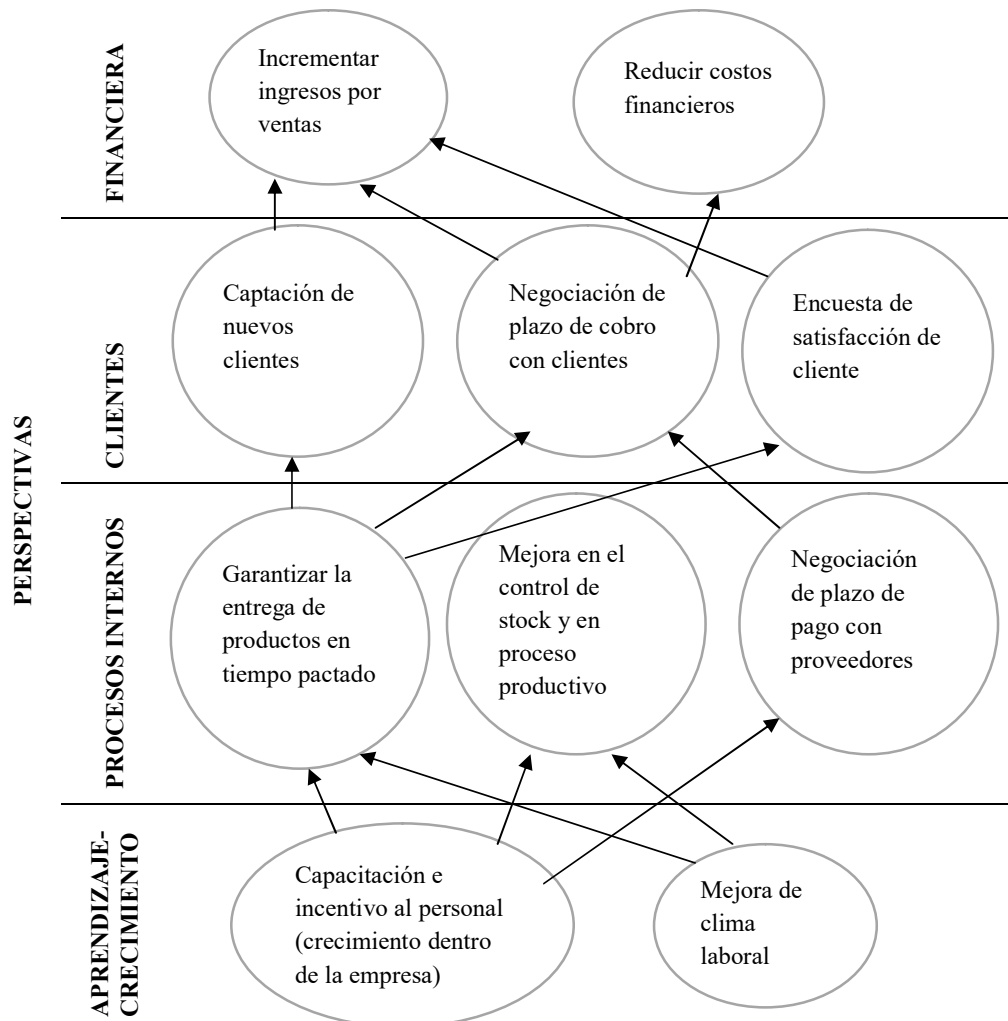


Figura 2. Elaboración Propia.

*Indicadores seleccionados para la Medición y Control en MAN-SER SRL.*

	<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MOTIVO DE SELECCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>FINANCIERA</b>	Variación en ingresos por ventas	Incrementar ingresos por ventas	Su medición brinda información sobre variación de ingresos y evaluar acciones para mejorarlo.	Encargado de Ventas
	Reducción de costos financieros	Disminuir plazo de cobros e incrementar plazo de pagos	Si reduce el plazo de cobros y extiende el de pagos, se disminuye el costo financiero.	Encargado de Administración
<b>CLIENTES</b>	Índice de satisfacción de clientes	Aumentar satisfacción en los clientes	Brinda información sobre la imagen que tiene el cliente de la empresa, dando lugar a mejorar continuamente.	Encargado de ventas
	Incremento en nuevos clientes	Aumentar cantidad de clientes	Medición de clientes nuevos, plasma el margen de crecimiento presentado por la empresa, y evaluarlo.	Encargado de Ventas
	Demora en atención pre y post ventas	Mejorar la calidad de atención en pre y post ventas.	Mantener una atención a tiempo permite mantener satisfacción y fidelización del cliente.	Encargado de Ventas
	Negociación de plazo de cobro con clientes	Disminuir el plazo de pago de clientes	Mejorar el sistema financiero de la empresa	Encargado de Cobranzas
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Incrementar cumplimiento en plazos de entregas.	Mide en que porcentaje la empresa está cumpliendo a sus clientes, y da lugar a mejorar.	Encargado de Producción
	Negociación de plazo con proveedores	Extender el plazo de pago	Si se obtiene un mayor plazo de pago a proveedores. Ordena financieramente la empresa	Encargado de compras
	Control de stock	Tener stock correcto	Representa un mayor control de los insumos de la empresa, mejorando compra y disminuyendo costos innecesarios	Encargado de Producción y mantenimiento
	Mejoramiento de tiempos en proceso productivo	Proceso productivo que genere mejoras permanentes	Representa un mejor manejo de los insumos de la empresa, mejorando compra y disminuyendo costos innecesarios	Encargado de Producción y mantenimiento
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Porcentaje de empleados capacitados	Incrementar empleados capacitados	Representa el nivel de personal calificado presenta la empresa.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de beneficios otorgados	Aumentar satisfacción de los empleados.	Mide bienestar otorgado a empleados, y permite incrementarlos, evitando la rotación constante.	Encargado de RRHH
	Satisfacción en ambiente laboral	Crear buen ambiente laboral	Permite evaluar en qué ambiente se trabaja y mejorar los puntos que no sean favorables.	Encargado de RRHH

*Figura 3. Elaboración Propia.*

	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MEDICION	FORMULA	OBJETIVO	SEMAFORO	SEMAFORO		
							VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Ventas periodo N}}{\text{Ventas periodo N-1}} \times 100$	15%	A completar por la empresa.	Mayor a 15%	10% < 15%	Menor a 10%
	Reducción de costos financieros	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Plazo de cobros per N}}{\text{Plazo de Pagos per N}} \times 100$	80%	A completar por la empresa	Menor a 80%	80% < 100%	Mayor a 100%
CLIENTES	Índice de satisfacción de clientes	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Clientes satisfechos per N}}{\text{Clientes insatisfechos per N}} \times 100$	2%	A completar por la empresa	Menor al 2%	2% < 5%	Mayor al 5%
	Incremento en nuevos clientes	Porcentaje	Cuatrimestral	$\left(\frac{\text{Cantidad clientes per N}}{\text{Cantidad clientes per N-1}}\right) - 1 \times 100$	10%	A completar por la empresa	Mayor al 10%	10% < 5%	Menor al 5%
	Demora en atención pre y post ventas	Días	Mensual	$\frac{\text{Tiempo demora per N}}{\text{Tiempo demora N-1}} \times 100$	80%	A completar por la empresa	Mayor al 80%	80% < 70%	Menor al 70%
	Negociación plazo de cobros	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Plazo de cobro per N}}{\text{Plazo de cobro per N-1}} \times 100$	80%	A completar por la empresa	Menor al 80%	80% < 100%	Mayor al 100%
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Entregas a tiempo per N}}{\text{Entregas totales per N}} \times 100$	95%	A completar por la empresa	Mayor al 95%	95% < 90%	Menor al 90%
	Negociación de plazo de pago	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Plazo de pago per N-1}}{\text{Plazo de pago per N}} \times 100$	80%	A completar por la empresa	Menor a 80%	80% < 100%	Mayor a 100%
	Control de stock	Porcentaje	Semanal	$\frac{\text{Unidades Stock real per N}}{\text{Unidades Stock teórico per N}} \times 100$	98%	A completar por la empresa	Mayor al 98%	98% < 90%	Menor al 90%
	Mejoramiento de tiempos en proceso productivo	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Tiempo de producción real per N}}{\text{Tiempo de producción planificado per N}} \times 100$	95%	A completar por la empresa	Menor a 95%	95% < 100%	Mayor a 100%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	80%	A completar por la empresa	Mayor al 80%	80% < 60%	Menor al 60%
	Porcentaje de beneficios otorgados	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Beneficios otorgados en dinero per N-1}}{\text{Beneficios otorgados en dinero per N}} \times 100$	90%	A completar por la empresa	Menor al 90%	90% < 100%	Mayor al 100%
	Satisfacción en ambiente laboral	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Satisfacción empleados per N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	90%	A completar por la empresa	Mayor al 90%	90% < 70%	Menor al 70%

Figura 4. Elaboración Propia.

	INDICADOR	MEDIDA CORRECTIVA		
		VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	Mantener la estrategia de comercialización	Reforzar el plan comercial	Revisar la gestión comercial
	Reducción de costos financieros	Mantener política de cobros y pagos	Reforzar gestión de cobros y pagos	Replantear política de cobros y pagos
CLIENTES	Índice de satisfacción de clientes	Continuar con las políticas de atención al cliente	Reforzar las políticas de atención al cliente	Incrementar políticas de atención al cliente
	Incremento en nuevos clientes	Continuar con el plan de ventas	Reforzar plan de ventas y publicidad	Reflexionar sobre nuevo plan de ventas
	Demora en atención pre y post ventas	Continuar con los procesos de gestión de comercial	Verificar si se aplican correctamente los procesos de gestión	Corregir las debilidades de la gestión comercial
	Negociación plazo de cobros	Continuar con la gestión de cobranzas	Reforzar la gestión de cobranza	Capacitación en nuevas gestiones de cobranza
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Continuar con la política de entrega	Reforzar entrega y proceso productivo	Realizar nuevas políticas de entrega
	Negociación de plazo de pago	Continuar con la gestión de pago	Aumentar la negociación de plazo de pago	Capacitación en nuevas políticas de pago
	Control de stock	Continuar con el control de stock establecido	Reforzar el control de stock	Realizar un nuevo esquema de ingreso y egresos de insumos
	Mejoramiento de tiempos en proceso productivo	Continuar con política de mejoramiento de tiempos	Reforzar control en el proceso productivo	Realizar un esquema de mejoramiento de tiempos en procesos productivos
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Continuar con el plan de capacitación	Verificar si se aplican las capacitaciones	Realizar más capacitaciones
	Porcentaje de beneficios otorgados	Continuar otorgando beneficios	Reforzar beneficios otorgados	Realizar política de nuevos beneficios
	Satisfacción en ambiente laboral	Continuar con la política de clima interno	Reforzar políticas de clima interno	Establecer nuevas políticas de clima interno

Figura 5. Elaboración Propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión se establece que los mercados se presentan cada vez más cambiantes y exigentes, por lo que la supervivencia de MAN-SER SRL depende de su competitividad, desempeño y visión estratégica tanto a corto como a largo Plazo.

En base al trabajo de diagnóstico realizado en la empresa, se detectó la necesidad de diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le permita agregar valor y tener una mejora en el proceso de toma de decisiones, esto sucede cuando se cuenta con información de calidad en el momento oportuno.

Por medio de esta herramienta se pudo traducir la estrategia y la visión, logrando una alineación estratégica entre miembros y recursos, de tal manera que todos los niveles de la organización fueron partícipes y contribuyeron al crecimiento.

Además, se obtuvo información certera y fehaciente que permitió facilitar el proceso de toma de decisiones, como así también adquirir noción de situaciones a corregir.

Por otro lado se concluye que la implementación del CMI trae aparejado un cambio cultural en toda la organización, ya que incorpora aspectos relacionados al control, medición y gestión de resultados.

A través de las mejoras en las capacidades, competencias e implementación de planes de capacitación, los empleados de la firma logran tener conocimientos más finos y acabados de cada uno de los procesos. Esto ayuda cumplir con los parámetros de calidad necesarios y además logra que los productos puedan ser entregados en tiempo y forma, garantizando la calidad exigida por el cliente. También mejorando los procesos internos es posible satisfacer a los clientes actuales y captar nuevos mercados. De esta forma se aumentan ingresos y volúmenes de ventas, lo cual trae como consecuencia una mejora en la rentabilidad financiera de la empresa.

Para lograr un crecimiento a largo plazo y continuar con los objetivos propuestos, se recomienda a la empresa realizar actualizaciones continuas de sus servicios, conforme a las tendencias y preferencias de los clientes, como así también indagar nuevos mercados para su expansión y crecimiento, especialmente se invita realizar gestiones para desarrollarse el mercado internacional.

Con respecto a la financiación, se sugiere buscar distintas alternativas, de tal manera que su competitividad en el mercado se fortalezca.

También, se propone buscar nuevos proveedores, para que la empresa pueda tener distintas opciones de elección, según su preferencia y conveniencia. Con esta búsqueda, se espera que elimine su dependencia con algunos proveedores.

Además se recomienda continuar apostando al medio ambiente, trabajando con el área de calidad y diseño, desarrollando de manera continua diferentes procesos para disminuir la generación de residuos y disminuir el consumo de agua y de energía, especialmente en el caso de las lavadoras.

Se cierra este apartado mencionando que es fundamental que MAN-SER SRL mida y evalúe su gestión teniendo en cuenta la herramienta de control propuesta, así se podrá lograr una retroalimentación con información de calidad que permita mejorar el proceso de toma de decisiones.

## Bibliografía

- ACARA. (2020). *Reporte Mensual de Patentamientos - Automoviles - Comercial Liviano - Comercial Pesado - Otros Pesados Agosto 2020*.
- ADIMRA. (2020). *Boletín de actividad Julio 2020*. Boletín de actividad Julio 2020.
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*.
- Barazarte, R. (23 de Mayo de 2017). *El cuadro de mando integral como modelo de planificación y gestión*. Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de El cuadro de mando integral como modelo de planificación y gestión:  
file:///C:/Users/PC/Downloads/369-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1381-1-10-20180314.pdf
- BCRA. (2020). *Relevamiento de Expectativas de mercado 2020*.
- Brandolin, M. C., Vogel, F. I., Sponton, J. I., & Agretti, S. (s.f.). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESAS GANADERAS DE CRIA BOVINA*. Recuperado el 8 de Agosto de 2020, de CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESAS GANADERAS DE CRIA BOVINA:  
<https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/3417/Trabajo%20CMI%20Ganaderia%20de%20Cr%C3%ADa%20Bovina-1.pdf?sequence=1>
- Casa, J. A. (2015). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ETAPA DE REESTRUCTURACION INTERNA. *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ETAPA DE REESTRUCTURACION INTERNA*.
- Chabay, E. (15 de Septiembre de 2016). *El Cronista*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/0cho-avances-que-transformaran-la-industria-20160915-0023.html>
- Dergarabedian, C. (08 de Septiembre de 2020). *Iprofesional*. Recuperado el 2020 de Septiembre de 14, de Iprofesional:  
<https://www.iprofesional.com/tecnologia/323081-inteligencia-artificial-40-de-empresas-grandes-ya-invierten-en-ella>
- Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.
- Gan, F., & Trigine, J. (2013). Cuadro de mando integral. En F. Gan, & J. Trigine, *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*.
- Gobierno de la Nación Argentina. (2002). <http://servicios.infoleg.gob.ar/>. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/>:  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

- Gobierno de la provincia de Córdoba. (1971). *www.cba.gov.ar*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de *www.cba.gov.ar*: [http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-cordoba-5319-regimen\\_promocion\\_industrial.htm%3Bjsessionid=rw9mbuq0wwui9ccrpfv2b0gy?0](http://www.saij.gob.ar/legislacion/ley-cordoba-5319-regimen_promocion_industrial.htm%3Bjsessionid=rw9mbuq0wwui9ccrpfv2b0gy?0)
- Gobierno de la provincia de Córdoba. (2009). *www.cba.gov.ar*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de *www.cba.gov.ar*: <http://www.saij.gob.ar/9727-local-cordoba-programa-promocion-desarrollo-industrial-cordoba-lpo0009727-2009-12-29/123456789-0abc-defg-727-9000ovorpyel?&o=0&f=Total%7CTipo%20de%20Documento%7CFecha/2009%5B20%2C1%5D%7CTema/Econom%EDa%20y%20finanzas/pol%EDtica>
- Gonzalez Muñiz, L. (2016). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. Profit Editorial.
- INDEC. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC) Julio 2020*.
- Infobae. (10 de Enero de 2020). *Las 30 medidas económicas clave del primer mes de Alberto Fernández como presidente*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/10/las-30-medidas-economicas-clave-del-primer-mes-de-alberto-fernandez-como-presidente/>
- IPROP. (20 de Septiembre de 2019). *IPROP*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de IPROP: <https://www.iproup.com/economia-digital/7583-innovacion-cuantas-empresas-argentinas-invierten-en-tecnologia>
- Kaplan, Norton. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion.
- Medidas para PyMEs por el Coronavirus*. (2020). Recuperado el 2020, de Medidas para PyMEs por el Coronavirus: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Montoya, C. A. (30 de Mayo de 2011). *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa: <file:///C:/Users/PC/Desktop/Juan/Universidad/TFG/Curso/tp2/Dialnet-ElBalancedScorecardComoHerramientaDeEvaluacionEnLa-5252097.pdf>
- Nacion, L. (10 de Diciembre de 2019). *La Nacion*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545>
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*.

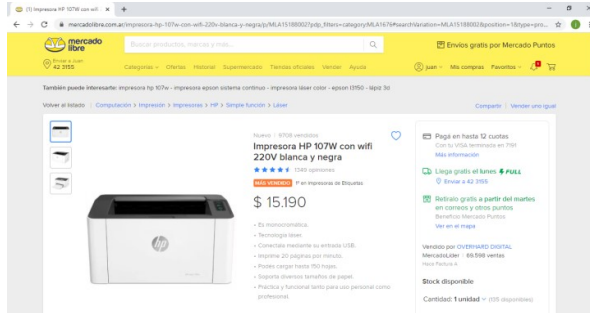


- Rodriguez Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Portela de Lima Rodrigues, L. M. (29 de Diciembre de 2016). Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un analisis bibliografico.
- Rodriguez Quesado, P., Lima Rodrigues, L., & Aibar Guzmán, B. (30 de Agosto de 2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta direccion en la implementacion del cuadro de mando integral. *Revista Contabilidad e Controladora*.
- Télam. (18 de Julio de 2019). *Télam*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de Télam: <https://www.telam.com.ar/notas/201907/376779-el-inti-y-adimra-firman-convenio-para-potenciar-la-asistencia-tecnica-de-empresas-metalurgicas.html>
- UNICEF. (5 de Agosto de 2020). *UNICEF actualiza la estimación de pobreza infantil: Alcanzaría a más de 8 millones de chicas y chicos*UNICEF actualiza la estimación de pobreza infantil: Alcanzaría a más de 8 millones de chicas y chicos. Recuperado el 09 de 13 de 2020, de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza>
- Vega Falcon, V. (12 de Agosto de 2015). Procedimiento para la implementación de un cuadro de mando integral: Estudio de caso. *Revista Científica ECOCIENCIA*.

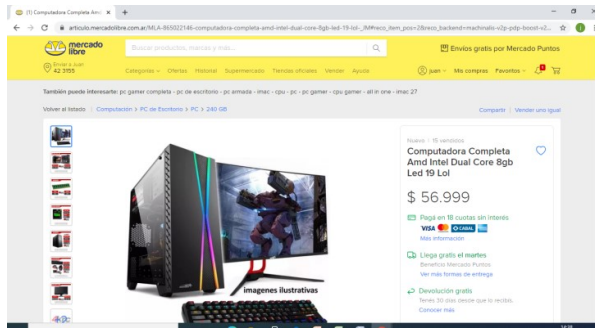
# Anexo 1

## Precios de tangibles

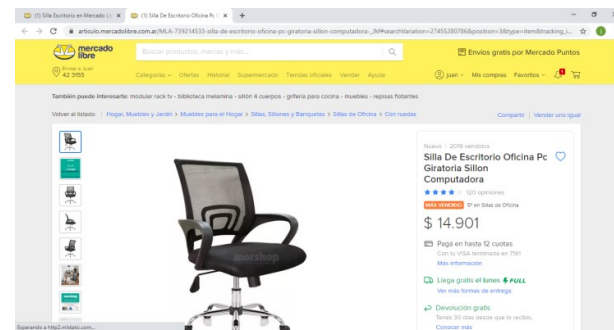
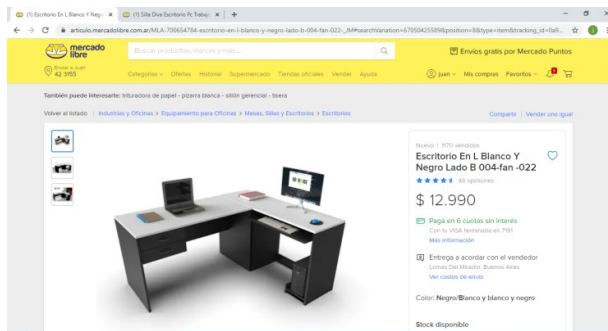
- Impresora



- Computadora



- Silla y escritorio



- Birome Bic Opaca En Caja X50 Unid Color A Elección \$1.198  
[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-614373502-birome-bic-opaca-en-caja-x50-unid-color-a-eleccion-\\_\\_JM#searchVariation=51035824193#searchVariation=51035824193&position=23&type=item&tracking\\_id=5fba8a21-b953-407a-b95e-4d3592be6d13](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-614373502-birome-bic-opaca-en-caja-x50-unid-color-a-eleccion-__JM#searchVariation=51035824193#searchVariation=51035824193&position=23&type=item&tracking_id=5fba8a21-b953-407a-b95e-4d3592be6d13)
- Resma A4 75gr 500 Hojas Punax Super Oferta \$ 287 c/u (dos unidades)  
[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-796951910-resma-a4-75gr-500-hojas-punax-super-oferta-\\_\\_JM#searchVariation=48662404152&position=1&type=item&tracking\\_id=985d76b1-7cb2-4ddd-93eb-c4c0292b1965](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-796951910-resma-a4-75gr-500-hojas-punax-super-oferta-__JM#searchVariation=48662404152&position=1&type=item&tracking_id=985d76b1-7cb2-4ddd-93eb-c4c0292b1965)
- Cuaderno Universitario Rayado Pack X10 Terra \$ 899  
[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-841209041-cuaderno-universitario-rayado-pack-x10-terra-\\_\\_JM#position=18&type=item&tracking\\_id=515df6c4-d86a-41fb-96c3-cd4a19ad478f](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-841209041-cuaderno-universitario-rayado-pack-x10-terra-__JM#position=18&type=item&tracking_id=515df6c4-d86a-41fb-96c3-cd4a19ad478f)
- Pack X 16 Resaltador Filgo Text Marker Pastel Fluo Soft \$ 550  
[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-831844651-pack-x-16-resaltador-filgo-text-marker-pastel-fluo-soft-\\_\\_JM#position=3&type=item&tracking\\_id=04aaf57a-e896-4091-ab96-518fde219c8d](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-831844651-pack-x-16-resaltador-filgo-text-marker-pastel-fluo-soft-__JM#position=3&type=item&tracking_id=04aaf57a-e896-4091-ab96-518fde219c8d)
- Perforadora Para Papel Maped Ergologic 2 Agujeros 15/20 Hoja \$ 650  
[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-863053257-perforadora-para-papel-maped-ergologic-2-agujeros-1520-hoja-\\_\\_JM#position=2&type=item&tracking\\_id=2631df02-35c2-4595-a702-ff33f2b3376c](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-863053257-perforadora-para-papel-maped-ergologic-2-agujeros-1520-hoja-__JM#position=2&type=item&tracking_id=2631df02-35c2-4595-a702-ff33f2b3376c)
- Calculadora Científica Kenko Kk-82ms 240 Funciones A Pilas \$ 465  
[https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-826586847-calculadora-cientifica-kenko-kk-82ms-240-funciones-a-pilas-\\_\\_JM#searchVariation=46771450109&position=4&type=item&tracking\\_id=8917c1ba-0325-4fbb-9ae8-f4c3b1fda124](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-826586847-calculadora-cientifica-kenko-kk-82ms-240-funciones-a-pilas-__JM#searchVariation=46771450109&position=4&type=item&tracking_id=8917c1ba-0325-4fbb-9ae8-f4c3b1fda124)