

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

Plan de gestión de información interna y externa.

**“Plan de gestión de información interna y externa basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para MANSER S.R.L.”**

Autor: Romina Albitre

Legajo: VCPB29841

D.N.I.:32734692

Director de TFG: Salvia Nicolás.

2020.

## **Resumen**

En el presente Reporte de caso se aplicará la herramienta de gestión llamada Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, perteneciente al sector industrial. Dicho estudio se hizo durante el segundo semestre del 2020. Algunos de los principales problemas que se detectaron al realizar el análisis completo de la organización son: la centralización de la toma de decisión en las jerarquías más altas, sin tener en cuenta información de calidad, la superposición de actividades especialmente en los procesos de producción, los canales de comunicación internos y externos carecen de formalidad, visión estratégica de crecimiento en un mercado competitivo. Contando con el apoyo del modelo de control de gestión, se definió la visión y la estrategia en un conjunto de indicadores medidos en base a las cuatros perspectivas que la integran; clientes, procesos internos, finanzas y formación y crecimiento. El objetivo fundamental del presente trabajo fue brindar una solución factible a la empresa bajo estudio.

*Palabras claves:* gestión, control, indicadores, perspectivas

## **Abstract**

In this case report, the management tool called Balanced Scorecard will be applied for the company MAN SER S.R.L, located in the city of Córdoba Capital, belonging to the industrial sector. Said study was carried out during the second half of 2020. Some of the main problems that were detected when carrying out the complete analysis of the organization are: the centralization of decision-making in the highest hierarchies, without taking into account quality information, the overlapping of activities especially in production processes, internal and external communication channels lack formality, strategic vision of growth in a competitive market. With the support of the management control model, the vision and strategy were defined in a set of indicators measured based on the four perspectives that comprise it; clients, internal processes, finances and training and growth. The main objective of this work was to provide a feasible solution to the company under study.

*Keywords:* management, control, indicators, perspectives

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
<b>Análisis de la Situación.....</b>	<b>4</b>
Análisis de contexto.....	5
Análisis FODA.....	9
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	10
<b>Marco teórico.....</b>	<b>12</b>
Cuadro de Mando Integral como sistema de control de gestión.....	12
Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	12
Mapas estrategicos.....	13
Beneficios que brinda la implementación del Cuadro de Mando Integral.....	13
Limitaciones del Cuadro de Mando Integral.....	14
<b>Diagnóstico y discusión.....</b>	<b>15</b>
Declaración del problema.....	15
Justificación del problema.....	15
Conclusiones diagnósticas.....	16
<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>16</b>
Alcances.....	16
Limitaciones.....	17
Recursos involucrados.....	17
Presupuesto.....	17
Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	18
Medición, control y medidas de corrección.....	23
<b>Conclusión y recomendaciones.....</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>30</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>32</b>

## **Introducción.**

Sólo las organizaciones que sean capaces de diagnosticar su salud global a tiempo podrán tener éxito, es por ellos que deberán tener incorporados sistemas de diagnósticos permanentes en todos los niveles. En entornos muy cambiantes este proceso será clave para el negocio (Drucker, 1973).

Actualmente el entorno de las organizaciones es complejo e inestable, es por ello que se deben valer de herramientas de gestión que permitan la medición y el control de los resultados para que las empresas puedan cumplir con los objetivos propuestos. Una de las herramientas más utilizadas es el Cuadro de Mando Integral entendiéndose como una técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que las personas encargadas de tomar decisiones puedan mantener una estrecha relación con los recursos disponibles (Baraybar, 2011).

En el Cuadro de Mando Integral es posible definir la estrategia y la visión de una empresa, establecer los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores teniendo en cuenta las cuatro perspectivas que lo integran; Clientes, Procesos internos, Financiera y de Crecimiento y Formación (Kaplan & Norton, 2016) .

MAN SER S.R.L es una empresa metalúrgica situada en la ciudad de Córdoba proveedora del rubro industrial y automotriz de tipo Pyme familiar. Fue fundada por el Sr. Luis Mansilla a principios de los años 90, luego de recibir una propuesta de parte de quien en ese momento era su empleador, sugiriéndole que se independice y comience a ser su proveedor. Inició sus actividades en un galpón como empresa unipersonal, dedicándose al trabajo de corte y plegado de chapa, soldadura y aberturas. Con el correr de los años y el crecimiento continuo, la empresa instala su propia planta, cambia su personería jurídica y adquiere tecnología sofisticada a nivel país. Convirtiéndose en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, ganando licitaciones de grandes proyectos y compitiendo con empresas internacionales líderes. Logrando tener como principales clientes y ser proveedor único de fábricas importantes como lo son Volkswagen Argentina S.A y AIT S.A.

En el 2009 los hijos del fundador se hacen cargo del directorio de la empresa y es en el 2012 cuando inauguran una nueva planta industrial con una superficie de

producción que duplica a la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. En el 2014 MAN SER S.R.L ha logrado la certificación de las normas ISO (*International Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001 lo cual fue un revolucionario cambio dentro la compañía.

En este trabajo final de graduación se propone implementar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral lo que permitirá a los directivos de la empresa establecer a través de su visión, los objetivos a concretar, diseñar los indicadores de ejecución y control, así como también analizar los resultados alcanzados a corto o largo plazo y de ser necesario efectuar las correcciones que hagan falta en caso de desvíos.

Un antecedente internacional que se cita es la implementación de un Cuadro de Mando Integral en una empresa productora y comercializadora de materiales de acero de Guayaquil que le permita contar con un sistema de indicadores para controlar la gestión, mejorar los procesos internos de la empresa, crecimiento y el aprendizaje del personal. En este trabajo se llegó a la conclusión que el CMI ayudo a expresar la estrategia y visión de la compañía en términos tangibles, obteniendo el apoyo de todos los niveles de la organización, mejorando los canales de comunicación y en caso de desviaciones permitió modificarlas o corregirlas (Andrade Molina, 2012).

Un antecedente de ámbito nacional se cita un trabajo realizado a la empresa eléctrica Pampa Energía. S.A donde se busca desarrollar un modelo de implementación de un Cuadro de Mando Integral que le permita la identificación y previsión de posibles desviaciones que se puedan producir. Con este trabajo se llegó a la conclusión que, con la utilización de esta herramienta de gestión, resulta de gran utilidad y beneficio para la salud de la organización, ya que le permite medir la actuación de las cuatros perspectivas estudiadas en forma integral (Suarez Kimura , De Marco , y Prat, 2015).

Otro antecedente a nivel nacional se cita a la Tesis realizada en la empresa Konecta S.A en la cual se decide incorporar el Cuadro de Mando Integral con el fin de detectar desvíos y controlar las situaciones negativas futuras. Con esta implementación se concluyó que es una herramienta de gran aporte para la organización ya que le brinda información confiable, clara y precisa sobre el desempeño de las diferentes áreas para poder tomar decisiones (Farrate y Jaquenod, 2018).

En el ámbito regional se cita un estudio sobre la factibilidad y la permeabilidad de las Pymes en la Ciudad de Buenos Aires implementando el Cuadro de Mando Integral lográndose llegar a la conclusión que esta herramienta de gestión permite aplicar medidas correctivas y optimizar el desempeño de la empresa hacia el logro de sus objetivos (Prester, 2010).

Los antecedentes antes mencionados dan fe de la importancia de la implementación de un instrumento de gestión de control en las organizaciones como lo es el Cuadro de Mando Integral. A través de las cuatro perspectivas que conforman este modelo (las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento) la empresa MAN SER no solo tendrá información de calidad en la toma de decisiones, sino que también podrá tener una visión global de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

#### *Objetivo General.*

Diseñar e implementar una metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER S.R.L dedicada a la actividad metalúrgica, con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del segundo semestre de 2020.

#### *Objetivos Específicos.*

- Diseñar los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento para ser utilizados en la comparación con los objetivos alcanzados.
- Formular el mapa estratégico para medir las acciones y aplicar medidas correctivas en caso de ser necesario.
- Elaborar indicadores de medición financieros y no financieros para favorecer el control de cada uno de los objetivos propuestos.

## Análisis de la Situación.

MAN SER S.R.L es una empresa ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Dedicada al rubro metalúrgico, cuenta con una estructura central y no posee filiales. Está formada por 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos, de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto son operarios de producción. Además, tiene asesores externos en lo contable, jurídico y seguridad e higiene. El directorio de la empresa está formado por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos.

Su estructura organizacional está compuesta por las siguientes áreas. Compras, Ventas, Recursos Humanos, producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

A continuación, se presenta el organigrama de la compañía:

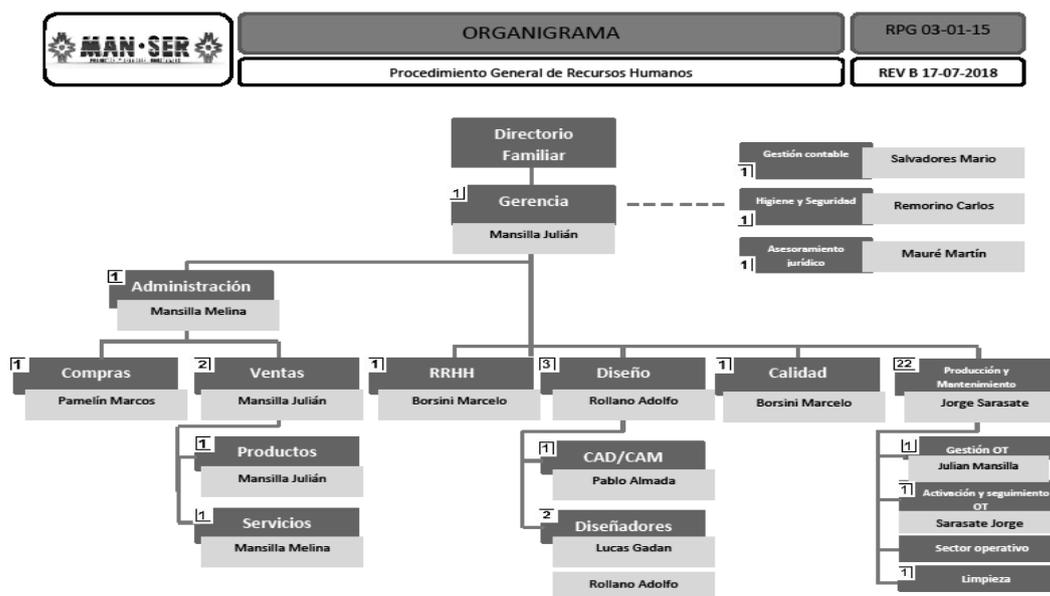


Figura 1 Organigrama de la empresa MAN SER S.R.L. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Si bien en la estructura organizacional predomina el liderazgo familiar, se observan sobrecargas de tareas en esta área de la organización debido a la falta de delegación, ya que las principales decisiones recaen sobre los miembros del directorio.

MAN SER comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) que se encuentran en una etapa de crecimiento constante debido a la continua búsqueda de nuevas tecnologías para captar nuevos clientes. Su cartera de

productos está compuesta: por protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadoras para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

Entre los principales proveedores de la firma se encuentran; Sidersa S.A, quien provee chapa, Alenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L, quienes proveen tubos y planchuelas de aluminio.

Una de las debilidades que presenta la empresa en el área de producción es la subutilización de la capacidad productiva generando como consecuencia de los cuellos botella detectada en el proceso (sobre todo en mecanizado). Esto lo que produce es demorar las etapas anteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega. Sumado la falta de capacitación de los operarios, errores de programación en las máquinas de mecanizado o en ocasiones, demoras por parte de los clientes a la hora de entregar los planos u otras especificaciones.

Otros de los inconvenientes que se detectan en cuanto al control de stock, es que no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que constan las existencias.

A pesar de ser una organización reconocida en el mercado por sus productos de calidad e innovación y por tener una relación comercial con importantes multinacionales, no ofrece sus productos en el mercado internacional por no estar inscripto como empresa importadora/exportadora.

Si bien la empresa está consolidada en el mercado local, con una estrategia orientada al cliente y un marcado servicio post venta. Para mantener este posicionamiento y poder hacerles frente a los cambios en el mismo, es necesario contar con una herramienta de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Que le permitirá facilitar el proceso de toma de decisiones, alcanzar las metas propuestas y trabajar de manera unida con todos los miembros de la firma.

#### *Análisis de contexto.*

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo de PESTEL propuesto por Alvarado Cervantes, el cual analiza como impactan los factores Políticos,

Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales en dicha empresa (Alvarado Cervantes, 2015).

#### *Factores Políticos*

La situación compleja que atraviesan la mayoría de los sectores manufactureros tuvo su quinto mes de caída comprado con julio del 2019 en la utilización de la capacidad instalada (UCI) industrial. En gran medida por las restricciones a operar debido a la pandemia por el covid-19, pero también por la gran recesión que ya supera los dos años, la industria trabajo en julio 56,8% de su potencial casi dos puntos menos que 58,7% que se registró para el mismo mes del año anterior (Boyadjian, 2020).

La actividad industrial en el primer semestre del 2020 acumulo una baja de 13,8% respecto a igual periodo del año anterior. Los rubros que registraron la mayores caídas fueron las industrias metálicas básicas (-42,3%), el sector automotor (-34,5%), metalmecánica (-17,4%) entre otras (clarin, 2020).

En vistas de la situación que se encuentra atravesando el sector metalúrgico, se ha lanzado una línea de financiamientos orientadas hacerle frente al pago de salarios , la compra de bienes de capital para facilitar el funcionamiento del teletrabajo, la postergación de cuotas en otros (ADIMRA, 2020).

#### *Factores Económicos*

Las nuevas medidas tomadas por el gobierno respecto al cepo del dólar cambian la percepción del mercado de cambio en cuanto a los precios de referencia y aumenta la incertidumbre. Desde la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) suponen que va a traer consecuencias positivas ya que obligaría a las Pymes a consumir más en el mercado interno. En lo referido a la industria alentaría la sustitución de importaciones, pero siempre y cuando los bancos, den líneas de créditos con unas tasas bajas en pesos que no superen el 12% o 13% (Came, 2020).

La AFIP mediante la Resolución General 4816/2020 puso en marcha la ley 27.562 que extiende el alcance de la moratoria 2020 para las pymes, empresas, monotributistas, etc. puedan regularizar sus deudas tributarias, aduaneras hasta en 120 cuotas y en 60 cuotas para los aportes de la seguridad social. Podrán registrarse a través de la página de internet (Came, 2020).

Según informo el INDEC informo que la suba de precios del mes pasado fue del 2,7%, en el año la inflación suma 18,9% y si se toman los últimos doce meses el Índice

de Precios del Consumidor (IPC) escaló un 40,7%. El Banco Central calcula que a fin de año la inflación superaría al 37% (Jueguen, 2020).

#### *Factores Sociales*

La situación económica del país está generando estragos sociales, a partir de su impacto sobre sus ingresos. La generación de empleos y riqueza viene debilitándose desde que empezó la recesión en abril del 2018, desde ese momento el empobrecimiento nunca dejó de expandirse. La caída del poder adquisitivo está estrechamente relacionada con la inflación, la cual tuvo su concentración en el 2018 y 2019 con las inflaciones más altas en 30 años. Estos datos surgen del análisis de las distintas consultoras privadas y de la UBA. Desde el 2011 hasta abril pasado se perdieron 456.856 empleos y la población fue creciendo al 1% anual. La pobreza escaló un 35,5% en el 2019 según el Indec y con la gestión anterior creció aún más.

Según el presidente Alberto Fernández señaló a fines de julio 2020 en el Consejo de las Américas que la pobreza está rondando el 40% y que en su gabinete se hablan de previsiones de entre un 45% y 50%.

El Estudio Orlando Ferreres & Asociados tiene sus propias estimaciones, proyecta que la pobreza llegara al 50% a fines del 2020 debido al aumento del desempleo, la baja de salarios y la informalidad laboral (Alvarez, 2020).

#### *Factores Tecnológicos*

Con el objetivo de desarrollar y fortalecer herramientas tecnológicas para el sector el Instituto Nacional Tecnológico Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron un convenio de cooperación que permitirá avanzar en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica entre ambas entidades. Esta alianza posibilitará formalizar el trabajo e impulsar actividades, transferencia de tecnología, capacitaciones e intercambiar información. El objetivo de este acuerdo es mejorar condiciones de competitividad, dinamizar el mercado interno, fortalecer la capacidad y productividad de las Pymes para mejorar el empleo auténtico, solucionar problemas y necesidades industriales y potenciando la cadena de valor dar impulso a la producción local (INTI, 2019).

La Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME) junto con el INTI tuvieron un encuentro bajo el nombre de “Tecnología e innovación para el desarrollo productivo”, en donde hubo un repaso de los objetivos estratégico de la actual gestión.

Se propone que el INTI sea el encargado de relacionar a las pymes con el Estado para que todas las empresas del país puedan ser competitivas a la hora de exportar a través de la transferencia, la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías

Junto con el ministerio de Desarrollo Productivo se busca generar un proceso de reindustrialización y soberanía tecnológica nacional, donde la clave para alcanzar esos horizontes es complementar capacidades existentes, privadas y públicas y continuar con la apertura al mundo productivo como de cara al sistema tecnológico- científico nacional.

Con los objetivos trazados a nivel ministerial e institucional y con el papel funcional que al titular del INTI se le asignó se trata de encarar una reactivación productiva en los próximos meses (INTI, 2020).

#### *Factores ecológicos*

Al asumir Alberto Fernández como presidente de la Argentina en 2019, creó el Ministerio de Ambiente y Desarrollo y designó a Juan Cabandié como su titular. En unos de sus discursos dejó claro que buscaría las condiciones necesarias para la conservación y el uso racional de los recursos ambientales: bosques, de la biodiversidad, de los humedales, suelo, mar y recursos (La Nacion, 2019).

El Ministro de Ambiente y Desarrollo Sustentable afirmó en un encuentro con ministros de las carteras ambientales de los países miembros del G-20, una serie de paquetes de recuperación económica donde profundizó que el acceso al financiamiento sostenible debe ser la matriz principal para fortalecer la dimensión ambiental y social en la economía real ayudando a la creación de empleos (Telam, 2020).

A través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable junto al gobernador de Chaco, Jorge Capitanich, buscan fortalecer la ley de bosques y continuar con la labor en materia de gestión de residuos sólidos urbanos. Es necesario seguir avanzando con este tema ya que la conservación de los bosques nativos es fundamental en la lucha contra el cambio climático (Argentina.gob.ar, 2020).

#### *Factores Legales*

A fines del 2019 con el nuevo gobierno electo se decretó la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva, la cual consiste en un impuesto que establece un impuesto del 30 por ciento por las compras de billetes y divisas por atesoramiento y para el cambio de divisas en las compras con tarjeta de débito y crédito. Fomentando así

el turismo interno y evitando la fuga de divisas. El impuesto a los automóviles con la finalidad de intensificar la producción nacional. Otorgaron tarjetas alimentarias, redujeron el precio de los medicamentos, ayuda complementaria a jubilados y asignaciones familiares (Heller, 2019).

Se originó el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) cuya finalidad es asistir a personas y empresas afectadas por la pandemia debido al Covid-19. Incluye beneficios tales como el pago de un salario complementario otorgado por Estado Nacional para los trabajadores en relación de dependencia del sector privado, créditos a tasa subsidiada para empresas, sistema integral de prestaciones por desempleo, postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino (Argentina.gob.ar, 2020).

#### *Análisis FODA*

La matriz FODA consiste en realizar una evaluación para analizar las fortalezas y debilidades que existen dentro de la organización, así como también su valoración a nivel externo analizando sus oportunidades y amenazas.

A continuación, el análisis FODA para la empresa MAN SER S.R.L.

Tabla 1 *Matriz FODA*. Fuente: Elaboración propia.

	Fortalezas	Debilidades
Contexto interno	-Productos de calidad.	-Cuellos de botella en el sector producción.
	-Precios Competitivos.	-Incumplimiento de plazos de entrega.
	-Tecnología de innovación.	-Falta de capacitación a sus empleados.
	-Servicio Post Venta.	-Empleados desmotivados.
	- Atención personalizada al cliente.	-Falta de implementación de herramientas de control.
	-Certificación de Normas ISO 9001.	-Falta de puesta en marcha de un sistema de comunicación interna.
	-Posicionamiento de mercado.	-Subutilización de la capacidad productiva.
		-Recursos ociosos.
	-Falta de espacio en el edificio.	

	Oportunidades	Amenazas
Contexto externo	-Régimen de promoción y desarrollo de Pymes impulsado por el gobierno de Córdoba junto con el ministerio nacional	-Caída de la actividad industrial. -Recesión económica. -Caída del empleo.
	-Régimen de promoción industrial impulsado por el gobierno de la provincia de Córdoba.	-Inflación en crecimiento. -Devaluación.
	-Créditos MIPYMES con aval provincial.	

#### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.*

Para estudiar la empresa MAN SER S.R.L se utilizará como herramienta de análisis las 5 Fuerzas de Porter, donde a través del mismo servirá para analizar la competencia dentro del sector al cual pertenece y desarrollar una estrategia de negocio. Se gestiona para determinar la competencia y rivalidad en la industria para aprovechar las oportunidades de inversión y rentabilidad (Porter, 2017).

#### *Rivalidad entre competidores del sector*

Sus principales competidores por productos 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. Si bien el crecimiento de esta rama de la industria es lento, cuando las empresas llegan a la etapa de su madurez aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. Si bien en la actualidad, la concentración está en manos de pocas compañías, MAN SER es una de ellas. Siempre manteniendo como lema principal diferenciarse por la calidad de sus productos y con un precio menor al de sus competidores, con la finalidad de maximizar sus ventas y que sus clientes queden satisfechos con su atención. Sus rivales están altamente comprometidos con sus negocios y tienen aspiraciones de liderazgo con objetivos que van más allá de generar ganancias económicas.

### *Amenaza de competidores potenciales*

La barrera de entrada es particularmente elevada debido a la gran inversión que debería hacerse en maquinarias de tecnología de vanguardia, instalaciones fijas, campañas de publicidad, proyecto de investigación y desarrollo, etc. Para las empresas que quieran iniciarse en la actividad les resulta difícil acceder a los canales de distribución ya que los más importantes están centralizados en los que lideran el sector de hace años. Otra barrera de entrada podría ser la política de gobierno que a través de sus regulaciones, imponiendo restricciones o exigiendo licencias impidan el ingreso de nuevas empresas (Porter, 2017).

### *Poder de negociación de los proveedores*

Se entiende que la calidad de un producto no solo depende de su fabricante, sino que también de los distintos eslabones que forman parte de la cadena de valor. Algunos de los principales proveedores con los que trabaja MAN SER y cumplen con lo requisitos de calidad son: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). El poder de negociaciones de los proveedores del sector es elevado ya que la mayoría imponen tiempos de entrega, elevados volúmenes de compras y condiciones de financiamiento.

### *Poder de negociación de los clientes*

Algunos de los principales clientes y más importantes con los que trabaja la empresa son AIT S.A con producción seriada, Volkswagen Argentina S. A convirtiéndose en el único proveedor de algunos de sus productos, Scania, entre otros. Al ser multinacionales de gran magnitud van a tener un poder de negociación elevado a la hora de especificar plazo de entrega, precio, condiciones de pago, etc.

### *Productos sustitutos.*

Los productos que produce MAN SER son de fácil sustitución ya que se encuentran en una etapa de crecimiento. Pero uno de su principal eslogan de la compañía es ir continuamente introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes, ofreciéndole bienes de calidad y poder brindarles atención personalizada. En el mercado se podrá conseguir productos a precio más bajo, pero no con los requerimientos exigidos por los consumidores.

## **Marco teórico**

A continuación, se expone el soporte técnico que proporciona los cimientos necesarios para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Man ser, para lo cual se ha consultado bibliografía de reconocidos autores que tratan esta temática.

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

Una herramienta de control de gestión le permite a la organización medir el aprovechamiento de los recursos en post de lograr los objetivos propuestos, brindándole de esta manera información de calidad para la toma de decisiones (Muñiz Gonzáles, 2016). El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que fue creada por Kaplan y Norton (2016) con el objetivo de proporcionar información precisa y en el momento oportuno, a través de sistemas de medición que ayudan a mejorar el desempeño organizacional y la forma de ser competitivos.

Según el autor Muñiz Gonzáles (2016) el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que colabora con el progreso de la compañía. Permittedole a la organización tener un panorama de como se esta desarrollando la empresa y ayuda a la toma de decisiones para los diferentes responsables, basado en indicadores tanto financieros como operativos, para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### *Indicadores del Cuadro de Mando Integral*

Esta herramienta permite transformar la visión y la estrategia en un conjunto de indicadores que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Estos indicadores se miden desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2016).

En la perspectiva Financiera se presentan los objetivos a largo plazo de la organización. Estos objetivos e indicadores sirven de enfoque para el resto de las perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas tomadas forman parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora en la actuación financiera (Berrios y Flores, 2017).

Con respecto a la perspectiva del Cliente, Kaplan y Norton (2016) sostienen que en ésta se traduce la estrategia y visión de la organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse en toda la organización. Dentro de esta perspectiva se mencionan cinco indicadores a considerar, entre los que se mencionan; la cuota de mercado, satisfacción, incremento de clientes, retención y rentabilidad de los mismos.

La perspectiva de Procesos Internos, es a través de los cuales la organización crea valor para destacarse frente a los clientes. Es decir que este proceso impacta directamente en la satisfacción de las necesidades del consumidor y en el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa (Amat, Banchieri y Campa-Planas, 2016)

En cuanto a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Kaplan y Norton (2016) afirman, que a través de esta perspectiva se desarrolla la infraestructura necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en las perspectivas anteriores. Es aquí donde se desarrollan los objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y crecimiento de una organización.

#### *Mapas estratégicos*

Según Berrios y Flores (2017) los mejores cuadros de mando integral reflejan la estrategia de la organización, estos juntos con su representación gráfica en mapas estratégicos, proporcionan una forma lógica y completa de describir la estrategia. Es un punto clave comunicar los resultados deseados por la organización y las hipótesis de cómo obtenerlos a todos los integrantes que la conforman para que puedan alinearse a ella para su concreción. Estos mapas estratégicos proporcionan un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La creación de valor es uno de los componentes más importantes que debe incluirse dentro de cualquier estrategia empresarial (Kaplan y Norton, 2016).

#### *Beneficios que brinda la implementación del Cuadro de Mando Integral*

Existen amplios beneficios en la aplicación del CMI, se menciona la utilidad de la metodología, que logra estructurar el pensamiento empresarial, viendo a las empresas y los negocios desde una perspectiva global (Baraybar, 2011). Según Kaplan y Norton

(2016) esta herramienta de gestión facilita el diagnóstico organizacional al incorporar indicadores a largo plazo, provee de información valiosa y de calidad

necesaria para la toma de decisiones y muestra una perspectiva global del desempeño de todos los niveles organizacionales.

#### *Limitaciones del Cuadro de Mando Integral*

Algunas de las limitaciones que presenta esta herramienta de gestión son el tiempo, la organización y la inversión monetaria. Además de la difícil integración del Cuadro de Mando Integral con otras herramientas de control de gestión, como el presupuesto o usar demasiadas medidas en un único cuadro (Zizlavsky, 2014).

Otra de las debilidades que se encuentra; es la estaticidad del CMI, es decir que puede no surgir el dinamismo en el seguimiento de los objetivos, lo que provoca que los elementos del diseño se vuelvan obsoletos e invaliden la producción de información. Tener un enfoque generalista de la estrategia sin una orientación hacia las unidades de negocio es otra dificultad que se presenta. La inoperancia del modelo en la gestión diaria y la visión parcial de la organización son algunas de las debilidades que pueden surgir en este modelo ( Talalweh, 2019).

Por otro lado Talalweh (2019) prevé que cuanto mayor sea el compromiso de la alta dirección al proceso de implementación del CMI; se constituirá un importante medio para comprender, clarificar y comunicar la estrategia organizativa, así como para identificar sinergias internas y externas entre las distintas unidades estratégicas de negocios, posibilitando el alineamiento organizacional entre los objetivos y las medidas de desempeño.

Como crítica a la bibliografía estudiada se debe resaltar, que si bien la implementación del Cuadro de Mando Integral y el uso correcto de las herramientas financieras son la clave del éxito empresarial, sirviendo para mejorar la rentabilidad y el resto de las funciones de la organización; este modelo solo contempla solo cuatro perspectivas a tener en cuenta: la financiera, los clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Descuidando otros factores importantes que tienen una gran incidencia dentro de la organización como lo es el entorno económico, las políticas gubernamentales y los factores legales. Así como también la participación activa de sus integrantes quienes se convierten en la parte fundamental de los procesos implementados.

En síntesis, El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control ampliamente aceptada por diversas compañías independientemente cual sea su tamaño.

Se considera uno de los grandes avances de la economía moderna. Este modelo facilita la comunicación entre los miembros de la empresa, el alineamiento organizacional y aumenta la eficacia en la toma de decisiones. El éxito de su implementación radica en que el equipo de dirección le dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. En donde la creación de valor, medidos a través de los indicadores financieros y no financieros, será el resultado del diseño y ejecución de una estrategia.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Se detectan en la empresa MAN SER varias problemáticas. Una de ellas es la sobrecarga de tareas debido a la falta de delegación por parte de la cúpula de la compañía. Otra de la problemática es que no cuentan con un sistema de control de stock, ni llevan planillas de inventario de existencias para su control. En el área de producción debido a la subutilización de la capacidad productiva se detectan cuellos de botella sobre todo en el proceso de mecanización. Esto lo que produce es demoras en las etapas anteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega. La falta de capacitación de los operarios, demoras por parte de los clientes a la hora de entregar los planos u otras especificaciones y errores de programación en las máquinas de mecanizados. Es decir que no existe una alineación integrada entre los distintos sectores de la organización en cuanto a los objetivos, dificultando la concreción del plan a seguir.

### *Justificación del problema*

Debido al análisis de la información obtenida desde la empresa y el material expuesto se individualizan las problemáticas de las diversas áreas relacionadas a la falta de información de gestión. La compañía no presenta un sistema de control sólido y correctamente implementado. Las comunicaciones tanto internas como externas presentan un importante carácter informal y como consecuencia es poco eficiente. El crecimiento de MAN-SER a dejado de manifiesto las falencias que presenta, sumado a la concentración de la toma de decisiones en unos pocos, esto hace que mucha de la información valiosa y de calidad que sirve para monitorear el desempeño de la empresa no se tengan en cuenta; perdiendo así la posibilidad de tenerla a disposición, a la hora de

corregir desvíos o incrementar y explotar los aspectos positivos de la misma. Las debilidades detectadas se presentan como una necesidad general de implementar una herramienta de gestión.

#### *Conclusiones diagnósticas*

Para concluir se diagnostica que a raíz de la detección de errores y los riesgos ya mencionados producto de la falta de una herramienta de gestión y considerando la importancia de la utilización de una de ellas, se opta por la creación del Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER S.R.L. Se considera que ésta implementación será de carácter eficaz, ya que le proporcionará un ordenamiento de información que beneficiará la toma de decisiones. Podrá hacerse un seguimiento de la estrategia implementada, es decir cómo está funcionando y en caso de presentarse errores poder corregirlos. Al tener una estrategia y visión de la empresa en términos tangibles, ésta implementación hará que los trabajadores se vean motivados a ser parte del proceso, brindándoles apoyo y capacitación. Obteniéndose así, información de calidad de cada proceso de la organización y de cada destinatario de los diferentes productos.

## **Plan de Implementación**

#### *Alcances*

##### *Alcance de contenido*

En el presente reporte de caso se propone el diseño y la implementación del modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral que apoye la toma de decisiones en la empresa MAN SER S.R.L perteneciente a la industria metalúrgica, a partir del segundo semestre del año 2020.

##### *Alcance geográfico*

El Trabajo final de Graduación es realizado en la empresa MAN SER dedicada a la actividad de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas, radicada en la Provincia de Córdoba.

##### *Alcance temporal*

El proyecto abarca un periodo de cuatro meses comenzando en agosto de 2020 finalizando en diciembre del 2020.

### *Alcance en relación a universo*

El universo de este trabajo tiene como alcance a todos los integrantes de la organización bajo estudio.

### *Limitaciones.*

Este trabajo está diseñado exclusivamente para la empresa Man Ser, lo cual no servirá su adaptación en empresas del mismo rubro. En este análisis no está contemplado el contexto infortunado económico-social producido por la pandemia del Covid 19.

### *Recursos involucrados*

Tabla 2 *Recursos involucrados*

<i>Recursos tangibles</i>	<i>Recursos intangibles</i>
-Computadoras, impresoras, proyector, pizarras. -Mobiliario (escritorios, sillas). -Útiles de escritorios. -Balances y Estados Contables. -Nóminas de empleados de la organización -Listado de clientes. - Informes de ventas. -Hojas y mapas de rutas.	-Acciones de capacitación al personal de la firma para implementar el Cuadro de Mando Integral. -Capacitación por áreas pertenecientes a la organización. -.Participación en ferias y exposiciones para atraer nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia.

### *Presupuesto*

A continuación, se expone el presupuesto para adquirir los recursos tangibles antes mencionados.

Tabla 3 *Presupuesto para recursos tangibles*

Cantidad	Recursos tangibles	Precio	Total	Aclaración
2	Computadora	\$34.479,00	\$68.958,00	Ver anexo 1
2	Impresoras	\$24.798,00	\$49.596,00	Ver anexo 1
1	Escritorio	\$12.210,00	\$12.210,00	Ver anexo 1
	Mobiliario			Disponible en la empresa
	Proyector y pizarras			Disponibles en la empresa
	Útiles de escritorios			Disponible en la empresa
<b>Total</b>			<b>\$130.764,00</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a presupuesto en Mercadolibre.com.ar

El encargado de llevar a cabo el diseño y la implementación de la herramienta de control basada en el Cuadro de Mando Integral es el contador de la empresa. Para confeccionar el presupuesto se tomó como base los honorarios del Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, el cual se tomó como referencia el valor modulo. Dicho valor es a partir del 20 de agosto de 2020 de \$1.860,00.

Tabla 4 *Presupuesto de Honorarios*

Actividad	Cantidad de módulos	Precio del modulo	Precio total
Diseño e implantación del cuadro de mando integral.	25	\$1.860,00	\$46.500,00
Capacitación de las áreas afectadas al proyecto	20	\$1.860,00	\$37.200,00
Puesta en marcha e implementación de la herramienta de gestión	43	\$1.860,00	\$79.980,00
Control y actividades de corrección por desvíos	21	\$1.860,00	\$39.060,00
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$233.463,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.*

Dentro de las actividades específicas a desarrollar, el plazo que abarca cada una de ellas y los responsables de la mismas se detallaran a continuación a través de un Diagrama de Gantt.

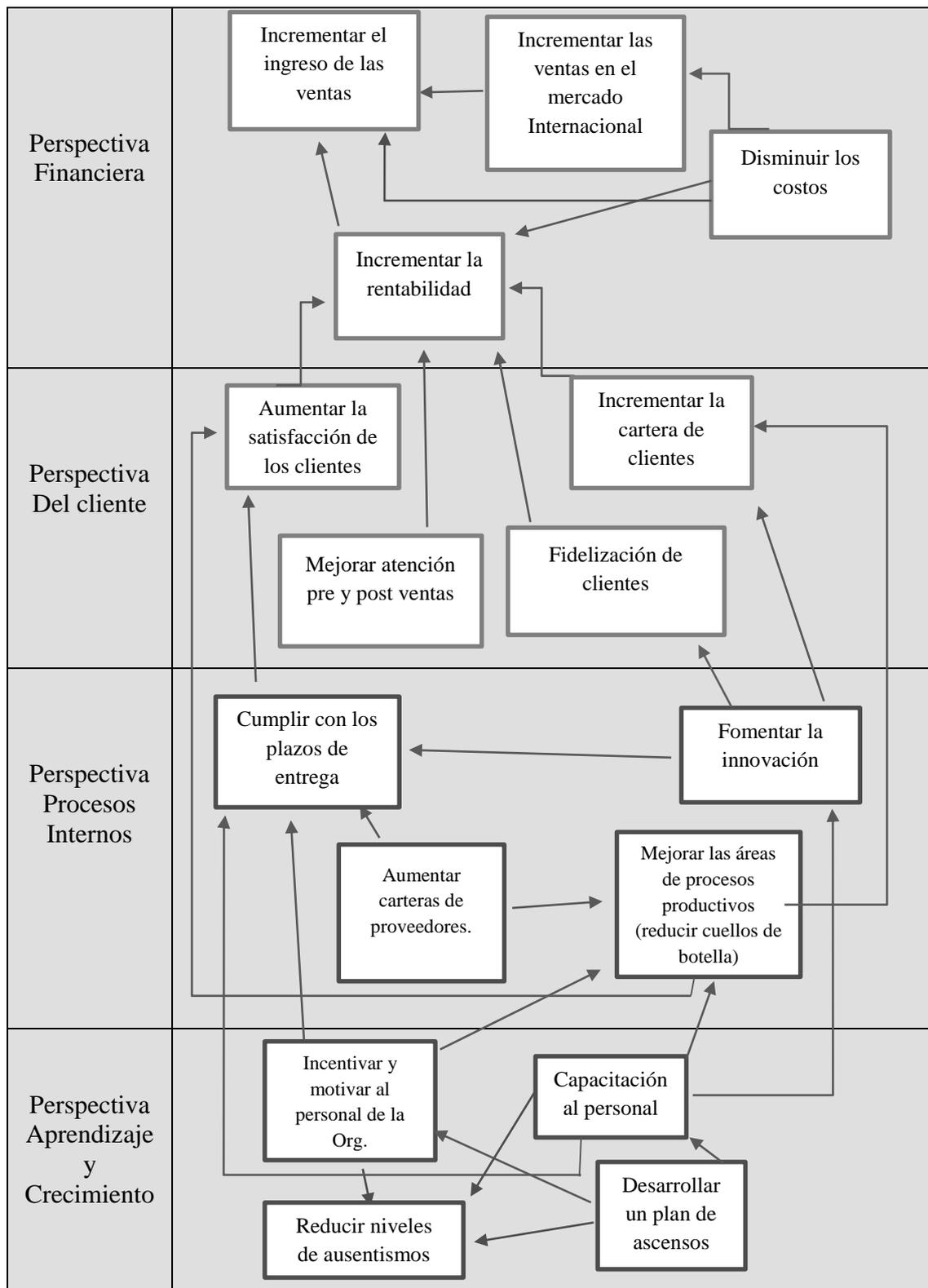
Tabla 5 *Diagrama de Gantt*

Actividades	Responsables	Agosto de 2020	Septiembre de 2020	Octubre de 2020	Noviembre de 2020	Diciembre de 2020
Reunión con los directivos y mandos medios de la compañía para analizar la importancia de aplicar el CMI en la empresa Man Ser y los beneficios que traera su utilización	Directorio Contador					
Definición de los objetivos para cada perspectiva del cuadro de mando.	Directorio Contador Administración Compras Producción RRHH Diseño y Calidad					
Elaborar un mapa estratégico que permita medir las acciones.	Directorio Contador Administración					
Definir los indicadores de gestión para evaluar los objetivos.	Directorio Contador Administración Compras Producción RRHH Diseño y Calidad					
Capacitar a los directivos, mandos medios y operarios para el uso de la herramienta de gestión	Contador					
Implementación de el Cuadro de Mando Integral	Contador Directorio					
Medidas de acción y corrección para corregir posibles desvíos	Contador Directorio					

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de la empresa para lograr el objetivo general de utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

*Tabla 6 Mapa estratégico*



Fuente: Elaboración propia

Una vez establecido el mapa estratégico se procede a elaborar el Cuadro de Mando Integral donde se plasman los objetivos y los indicadores respectivos para cada una de las perspectivas.

	Indicador	Objetivos	Formula del indicador	Unidad de medida	Valor objetivo	Frecuencia de medición	Valor alcanzado	Banda verde	Banda amarilla	Banda roja	Responsable
Perspectiva financiera	Índice de variación de Ingresos por ventas	Aumentar los ingresos por ventas en un 15%.	$\left( \frac{\text{Ingresos x vtas en el per x} - \text{Ingresos x vtas per x} - 1}{\text{Ingreso por ventas en el período x} - 1} \right) * 100$	%	15%	Anual	14,3% (Banda amarilla)	Mayor a 15%	Mayor Igual a 8% Menor a 14,99%	Menor a 7,99%	Gerente general Área ventas
	Rentabilidad del ejercicio	Lograr una rentabilidad de la empresa un 25%	$\left( \frac{\text{Ingreso total (All)}}{\text{Ventas del periodo}} \right) * 100$	%	25%	Anual	6,13% (Banda roja)	Mayor Igual al 25%	Mayor Igual a 15% Menor a 24,99%	Menor a 14,99%	Gerente general Área de administración
	Costos de ventas	Lograr que los costos de la empresa sean de un 10%	$\left( \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas Totales}} \right) * 100$	%	10%	Semestral	12% (Banda verde)	Mayor Igual al 10%	Mayor Igual a 5% Menor a 9,99,99%	Menor a 4,99%	Área Comercial y Administración
	Incrementar las utilidades	Aumentar las ventas internacionales en un 15%	$\left( \frac{\text{ventas en el periodo (n)} - \text{ventas en el periodo (n} - 1)}{\text{ventas en el periodo (n} - 1)} \right) * 100$	%	15%	Anual	14,3% (Banda amarilla)	Mayor igual al 15%	Mayor igual a 8% Menor a 14,99%	Menor a 7,99%	Área de administración y comercial.
Perspectiva clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	Lograr que el 40% de clientes se encuentren satisfechos con los servicios y productos a partir del segundo semestre 2020.	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes atendidos}} \times 100$	%	40%	Trimestral	Sin dato	Mayor Igual al 40%	Mayor Igual a 20% Menor a 39,99%	Menor a 19,99%	Gerente general del área comercial y administración

	Incremento de la cartera de clientes	Lograr aumentar 10% la cantidad de clientes con respecto al año anterior a partir del segundo semestre de 2020.	$\frac{\text{Clientes del per } x - \text{clientes per } x - 1}{\text{Cantidad de clientes del per } x - 1} \times 100$	%	10%	Cuatrimstral	Sin dato	Mayor al 10%	Igual a 5%	Menor a 9,99%	Gerente general del área comercial
	Retención y fidelización de clientes.	Incrementar un 25% la reventa de clientes en el año.	$\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	25%	Semestral	Sin dato	Mayor al 25%	Igual a 10%	Menor a 24,99%	Gerente general Área ventas Área Comercial. Administración
	Demora en atención pre y post ventas	Mejorar la calidad de atención en un 50 %	$\frac{\text{Tiempo demora per } N}{\text{Tiempo demora } N-1} \times 100$	%	50%	Mensual	Sin dato	Mayor al 50%	Igual a 20%	Menor a 19,99%	Área de ventas
Perspectiva Procesos internos	Incremento de inversión tecnológica	Aumentar en un 30% anual las inversiones tecnológicas	$\frac{\$ \text{invertidos en tecnología } (n) - \$ \text{invertidos en tecnología } (n - 1)}{\$ \text{invertidos en tecnología } (n - 1)} \times 100$	%	30%	Anual	Sin dato	Mayor al 30%	Igual a 15%	Menor a 29,99%	Gerente general del área de Marketing
	Alianzas y negociados con proveedores	Lograr alianzas con el 60% de los proveedores a partir del segundo semestre 2020.	$\frac{N^{\circ} \text{ de prov. con alianzas estrategicas}}{\text{Total de prov. de la empresa}} \times 100$	%	60%	Semestral	Sin dato	Mayor al 60%	Igual a 35%	Menor a 59,99%	Gerente Comercial y área de administración
	Disminuir errores de producción y cuellos de botellas	Lograr disminuir defectos de producción en un 70%	$\frac{\text{Prod. defectuosos per } N}{\text{Producción total per } N} \times 100$	%	70%	Trimestral	Sin dato	Mayor al 70%	Igual a 30%	Menor a 69,99%	Gerente general. Administración y producción

	Cumplimiento en plazos de entrega	Cumplir con los plazos de entrega en un 90%	$\frac{\text{Entregas a tiempo per } N}{\text{Entregas totales per } N} \times 100$	%	90%	Bimestral	Sin dato	Mayor al 90%	Igual a 40%	Menor al 39,99%	Área producción Gerente general Área de administración
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Capacitación de los empleados	Lograr incentivar y capacitar un 40% a los empleados	$\frac{N^{\circ} \text{ de capac. realizadas en el per.}}{\text{Total de empleados de la firma}} \times 100$	%	40%	Semestral	Sin dato	Mayor al 40%	Igual a 15%	Menor a 14,99%	Área de administración
	Índice de rotación del personal	Reducir la rotación de empleados un 20% desarrollando plan profesional de ascensos	$\frac{n^{\circ} \text{ de rotacion en el mes } (n)}{n^{\circ} \text{ de rotacion en el mes } (n - 1)} \times 100$	%	20%	Semestral	Sin dato	Mayor al 20%	Igual a 10%	Menor a 9,99%	Área de administración
	Satisfacción del empleado	Aumentar el nivel de satisfacción del personal en un 25%	$\frac{\text{Empleados satisfechos en el mes } (n)}{\text{Empl. satisfechos en el mes } (x - 1)} \times 100$	%	25%	Cuatrimestral	Sin dato	Mayor al 25%	Igual a 15%	Menor a 14,99%	Área de administración
	Porcentaje de ausentismo	Reducir los niveles de ausentismo en un 10%	$\frac{\text{Dias de ausentismo}}{\text{Dias laborables total}} \times 100$	%	10%	Semestral	Sin dato	Mayor al 10%	Igual a 5%	Menor al 4,99%	Área de administración

Tabla 7 Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia

*Medición, control y medidas de corrección.*

En esta etapa se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta, una vez puesta en marcha y contando con los primeros resultados se podrá hacer uso de correcciones en caso de que los indicadores muestren desvíos. A continuación, se presenta un cuadro con la evaluación y medición de las acciones implementadas

Acciones a controlar	Valor alcanzado	Medida de corrección	Responsable
Aumentar los ingresos por ventas en un 15%.	Banda amarilla (Valores entre 8 y 14,99%)	Ampliar el plan comercial y estrategias publicitarias. Mejorar plan de ventas, ofertas, promociones y financiaciones	Gerente general Área ventas
	Banda roja (Valores menores a 7,99%)	Rediseñar el plan comercial y de ventas. Buscar nuevas promociones	
Lograr una rentabilidad de la empresa del 25%	Banda amarilla (Valores entre 15 y 24,99%)	Ampliar el plan comercial y estrategias publicitarias. Mejorar plan de ventas, ofertas, promociones y financiaciones	Gerente General Área de administración
	Banda roja (Valores menores a 14,99%)	Rediseñar el plan comercial y de ventas. Buscar nuevas promociones	
Lograr que los costos sean de ventas un 10%	Banda amarilla (Valores entre 5 y 9,99%)	Realizar cambios en la estructura buscando una disminución más amplia	Área de administración y comercial
	Banda roja (valores menores a 4,99%)	Rediseñar la estructura de costos	
Aumentar las ventas internacionales en un 15%	Banda amarilla (Valores entre 8 y 14,99%)	Ampliar el plan comercial y estrategias publicitarias. Mejorar plan de ventas, ofertas, promociones y financiaciones	Área de administración y comercial
	Banda roja (valores menores a 7,99%)	Rediseñar el plan comercial y de ventas. Buscar nuevas promociones	
Nivel de satisfacción de los clientes	Banda amarilla (Valores entre 20 y 39,99%) S/D	Reforzar cumplimiento de entrega de pedidos. Ofrecer nuevos descuentos y bonificaciones. Mejorar la gestión comercial. Analizar causas de reclamos.	. Gerente general del área comercial y administración
	Banda roja (valores menores a 19,99%) S/D	Revisar estrategias de comercialización e incrementar acciones para atraer a más clientes, implementar nuevas políticas comerciales.	
	Banda amarilla (Valores entre 5	Continuar con el plan de venta y comercial	

Incremento de la cartera de clientes	y 9,99%) S/D	implementado; y estructura de costos.	Gerente general y área comercial
	Banda roja (valores menores a 4,99%)S/D	Revisar estrategias de ventas, comerciales y costos.	
Fidelización de los clientes	Banda amarilla (Valores entre 10 y 24,99%)S/D	Aplicar más descuentos, bonificaciones. Financiación propia. Rever plazos y formas de entrega, atenciones a los clientes.	Gerente general Área ventas
	Banda roja (valores menores a 9,99%) S/D	Revisar estrategias de ventas y costos.	Área Comercial. Administración
Atención pre y post venta	Banda amarilla (Valores entre 20 y 49,99%) S/D	Indagar causas de disconformidad y corregir debilidades	Gerente general del área comercial y Recursos humanos.
	Banda roja (valores menores a 19,99%) S/D	Rediseñar canales de atención comercial	
Inversión tecnológica	Banda amarilla (Valores entre 15 y 29,99%) S/D.	Ajustar planes de financiación y políticas de pago.	Gerente general del área comercial
	Banda roja (valores menores a 14,99%) S/D	Rediseñar políticas de compras de inversión tecnológica .	
Alianzas con nuevos proveedores .	Banda amarilla (Valores entre 35 y 59,99%) S/D.	Ajustar las alianzas de vinculo y continuar con la búsqueda de nuevos proveedores	Administración. Recursos Humanos.
	Banda roja (valores menores a 34,99%) S/D	Continuar con la búsqueda de nuevos proveedores	
Defectos de producción	Banda amarilla (Valores entre 10 y 24,99%)	Revisar el proceso productivo. Rever frecuencia y tipos de mantenimiento a realizar en las maquinarias.Profundizar los controles en cada etapa del proceso productivo para evitar que el producto final presente fallas e	Gerente general Área de

	S/D	imperfecciones.	
	Banda roja (valores menores a 9,99%)  S/D	Rediseñar procesos productivos y ajustar los controles en los procesos	
Cumplimiento con los plazos de entrega	Banda amarilla (Valores entre 40 y 89,99%)  S/D	Revisar proceso productivo, medidas con proveedores, área de logística	Gerente general  Área de administración  Área de producción
	Banda roja (valores menores a 39,99%)  S/D	Corregir plan productivo. Revisar capacitaciones a empleados. Realizar mantenimiento a maquinarias	
Capacitación de los empleados	Banda amarilla (Valores entre 10 y 24,99%)  S/D	Reforzar capacitaciones, carga horaria y temas	. Administración. .
	Banda roja (valores menores a 9,99%)  S/D	Rediseñar las capacitaciones, carga horaria y temas.	
Plan de ascensos	Banda amarilla (Valores entre 10 y 24,99%)  S/D	Conservar sistema empleado de recompensas, incentivos y capacitaciones.	Área de administración
	Banda roja (valores menores a 9,99%)  S/D	Revisar sistemas de incentivos, ascensos, recompensas y capacitación.	
Satisfacción de los empleados	Banda amarilla (Valores entre 10 y 24,99%)  S/D	Conservar sistema implementado de capacitación e incentivos.	Área de administración .
	Banda roja (valores menores a 9,99%)  S/D	Revisar sistemas de incentivos, ascensos, recompensas y capacitación. Desarrollar un plan de ascenso profesional.	
Ausentismos	Banda amarilla (Valores entre 10 y 24,99%)	Conservar sistema empleado de recompensas, incentivos y capacitaciones	Área de

	S/D.		Administración
	Banda roja (valores menores a 9,99%)  S/D	Revisar sistemas de incentivos, ascensos, recompensas y capacitación	

Tabla 8 *Propuestas de medición y de control*. Fuente: elaboración propia.

### Conclusión y recomendaciones

Durante el presente trabajo se ha desarrollado la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER S.R.L con el motivo de dar apoyo y solución a los diversos problemas planteados. Es por ello que se realizó un trabajo de campo obteniendo el nivel de conocimiento necesario para entender y analizar las distintas áreas de la organización. Si bien, es una compañía que cuenta con un buen posicionamiento en el mercado y un alto reconocimiento por sus clientes, presenta una gran desventaja a la hora de tomar decisiones, ya que no cuenta con un sistema de calidad que le provea de información concisa y en tiempo real.

La información juega un rol muy importante en estos tiempos. El grado de competencia se ha incrementado en los últimos años, es así que las empresas independientemente de cual sea su tamaño requerirán la aplicación de modelos de gestión más profesionales que brinden información y soluciones que ayuden a las organizaciones a mejorar su gestión estratégica.

Esto implica que mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral los integrantes podrán conocer sus debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas. Contando con esta información previa se podrá formular la misión, visión y objetivos estratégicos, volcándose en indicadores basados en sus cuatro perspectivas (clientes, Procesos internos, finanzas y Formación y Crecimiento). Estos indicadores permitirán hacer correcciones a tiempo cuando se alejen de los objetivos, cobrando vital relevancia la perspectiva de formación y crecimiento que permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo.

Se comprueba en este estudio que, si bien MAN SER es rentable a corto plazo, el área gerencial deberá diseñar un plan de acción con el fin de obtener una visión

compartida que permita además de expandir el negocio, alinearse con el resto de la compañía en post de lograr mejoras continuas y alcanzar los objetivos financieros a largo plazo.

Por último, se concluye que, con las estrategias, indicadores y objetivos explícitos, la aplicación del Cuadro de Mando Integral significará de un gran aporte para la empresa como herramienta de control, que brindará información clara, precisa, confiable, dinámica y comparable sobre el desempeño de los diferentes objetivos.

Se recomienda la continuidad en la implementación del Cuadro de Mando Integral ya que se ha llegado a la conclusión de que ha sido de gran utilidad. Este no solo brinda una metodología de gestión transparente que contempla todos los aspectos de la organización, sino que también se pueden aplicar medidas correctivas en caso de desvíos de objetivos preestablecidos

También se recomienda a la organización crear un área de Recursos Humanos liderada por un individuo idóneo en el tema, que se ocupe especialmente de las actividades relacionadas con el personal. Donde se pueda evaluar el aporte real de los trabajadores en forma periódica, ofrecer capacitaciones en forma continua, proveer un sistema de plan de incentivos ya sean económicos o de ascensos. Sin duda todas estas propuestas generaran una cierta motivación hacia el personal fomentando el espíritu de crecimiento, responsabilidad y compromiso, ocasionando como resultado un incremento en el rendimiento empresarial.

Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral de la empresa. Con esta implementación se podrá establecer mejores relaciones dentro de los integrantes que trabajen en la organización, generar un proyecto que unifique el sistema de trabajo, ofrecer confianza a los empleados y realizar propuestas que se publicarán en los distintos canales de distribución de forma unificada para todos los destinatarios de la información.

Debido al contexto en el que se desarrolla la empresa en donde la tecnología y el internet juegan un rol cada vez más importante en los tiempos que corren, sería una opción conveniente crear un plan de marketing y gestionar nuevos servicios para el cliente a través de su página. Promocionarse en revistas digitales realizar ofertas y promociones exclusivas para potenciar su segmento. Hacer uso de las redes que les

permita recopilar información de futuros clientes, así como también ofrecer contenido de valor en forma gratuita. Si bien MAN SER tiene un trato estrecho y personalizado con sus clientes, lo que se busca con esto, es afianzar dicha relación.

Por último, se recomienda mantener el sistema de costeo de los productos para que el precio de los mismo continúe siendo competitivo con respecto al mercado. E idear apertura al mundo a través de las exportaciones y a las nuevas tecnologías.

## Bibliografía

- Talalweh, M. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. *Gestión Joven.*, Vol. 20.(Núm 3.), 82-101.
- ADIMRA. (19 de 04 de 2020). Recuperado el 17 de 09 de 2020, de ADIMRA: <https://www.adimra.org.ar/noticias/3405>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). Análisis PEST. En *Administración Estratégica*.
- Alvarez, J. (11 de 08 de 2020). *La Voz*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/politica/pandemia-dejaria-al-50-de-argentinos-en-pobreza-en-2020>
- Amat , O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (06 de 2016). La implementación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, Vol. 24 Núm. 1 (2016).
- Andrade Molina. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Argentina.gob.ar. (28 de 08 de 2020). Recuperado el 17 de 09 de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/cabandie-y-capitanich-dialogaron-para-avanzar-en-la-modificacion-de-la-ley-de-bosques>
- Argentina.gob.ar. (2020). Recuperado el 18 de 09 de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp#titulo-1>
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: ESIC.
- Berrios, & Flores. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Facultad de Economía y Negocios., Centro de Investigación Sobre Educación Superior. Universidad San Sebastián .
- Boyadjian, C. (10 de 09 de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-actividad-industrial-opero-en-julio-con-43-de-capacidad-ociosa-y-se-demora-la-salida-de-la-economia-20200910-0046.html>
- Came. (17 de 09 de 2020). Recuperado el 17 de 09 de 2020, de Came: <http://www.redcame.org.ar/novedades/9987/el-impacto-del-control-de-cambio-sobre-las-pymes>
- clarin. (16 de 09 de 2020). Recuperado el 09 de 2020, de clarin: <https://www.clarin.com/>
- Drucker, P. (1973). *La Gerencia. Tarea, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Farrate , L., & Jaquenod, M. (2018). *Desmotivacion en el capital humano, sus causas y consecuencias, en Konecta S.A.* Instituto Universitario Aeronautico., Córdoba.
- Heller, C. (22 de 12 de 2019). *Página 12*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/237753-la-ley-de-solidaridad-social-una-herramienta-para-encarar-la#:~:text=La%20ley%20de%20Solidaridad%20Social%2C%20una%20herramienta%20para%20encarar%20las%20emergencias&text=La%20ley%20declara%20la%20emergencia,%2C%20energ%>
- INTI. (18 de 07 de 2019). Recuperado el 17 de 09 de 2020, de INTI: <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina>
- INTI. (20 de 07 de 2020). Recuperado el 17 de 09 de 2020, de INTI: <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1670-nos-vinculamos-con-el-mundo-productivo-y-con-el-sistema-tecnologico-nacional>
- Jueguen, F. (16 de 09 de 2020). *La Nacion*. Recuperado el 17 de 09 de 2020, de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/economia/inflacion-agosto-indec-nid2452054>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy Focused Organization)*. Barcelona: Gestión 2000.
- La Nacion*. (10 de 12 de 2019). Recuperado el 17 de 09 de 2020, de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545>
- Muñiz Gonzáles, L. (2016). *Diseñar cuadros de mando con Excel utilizando las tablas dinámicas*. Barcelona: Profit Editorial.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*.
- Prester, D. (2010). *Análisis de factibilidad y permeabilidad de las PYMES de la Ciudad de Buenos Aires a la implementación del Cuadro de Mando Integral*. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires.: Facultad de Ciencias Económicas.
- Suarez Kimura , E., De Marco , M., & Prat, M. (2015). *Sistema de informacion:cuadro de mando integral en una empresa electrica*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Economicas de Buenos Aires.
- Telam*. (16 de 09 de 2020). Recuperado el 17 de 09 de 2020, de Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202009/514908-cabandie-llamo--a-fortalecer-la-dimension-ambiental-y-social-para-crear-empleos.html>
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation.*, v.9(n.3), 210-222.

## Anexo

Computadoras: [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-727915376-pc-computadora-amd-intel-dual-core-vga-hdmi-4gb-ddr3-netflix-JM#position=1&type=item&tracking\\_id=695ce5af-25e6-4862-8714-d9200d81b66c](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-727915376-pc-computadora-amd-intel-dual-core-vga-hdmi-4gb-ddr3-netflix-JM#position=1&type=item&tracking_id=695ce5af-25e6-4862-8714-d9200d81b66c)



Nuevo | 96 vendidos

Computadora Armada Intel Pentium G5400 Dualcore 4gb 1tb Hdmi

★★★★★ 2 opiniones

1/2

imagenes ilustrativas

\$ 34.479<sup>25</sup>

Pagá en hasta 12 cuotas  
Más información

Llega gratis el martes  
Solo en CABA y zonas de GBA  
Comprando dentro de las próximas 11 h 48 min  
Beneficio Mercado Puntos  
Ver más formas de entrega

Impresora: [https://www.mercadolibre.com.ar/impresora-multifuncion-hp-laserjet-137fnw-con-wifi-110v240v-blanca-y-negra/p/MLA15740183?pdp\\_filters=category:MLA1676#searchVariation=MLA15740183&position=43&type=product&tracking\\_id=d7af69a5-ce9e-451d-911c-f19a73fea630](https://www.mercadolibre.com.ar/impresora-multifuncion-hp-laserjet-137fnw-con-wifi-110v240v-blanca-y-negra/p/MLA15740183?pdp_filters=category:MLA1676#searchVariation=MLA15740183&position=43&type=product&tracking_id=d7af69a5-ce9e-451d-911c-f19a73fea630)



Nuevo | 965 vendidos

Impresora multifunción HP LaserJet 137fnw con wifi 110V/240V blanca y negra

★★★★★ 133 opiniones

1/2

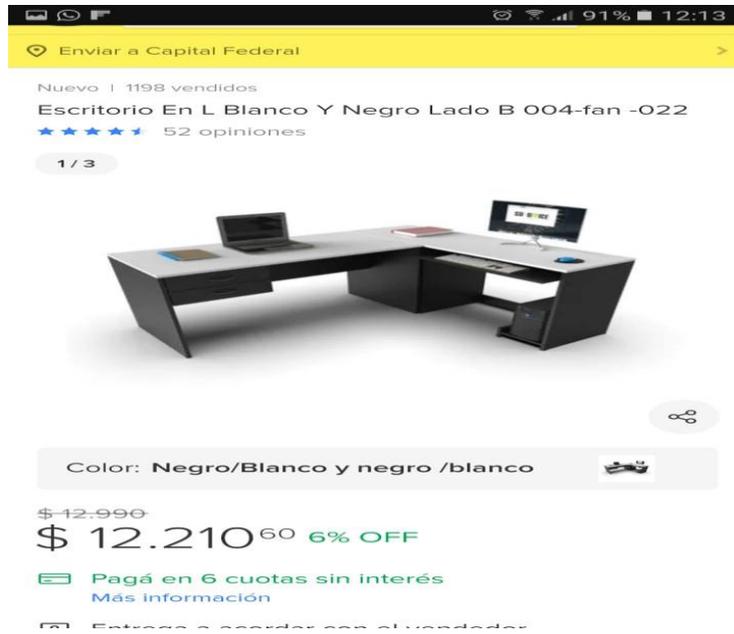
Voltaje: 110V/240V

\$ 24.798

Pagá en hasta 12 cuotas  
Más información

Envío gratis a todo el país

Escritorio: [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700654784-escritorio-en-l-blanco-y-negro-lado-b-004-fan-022-JM#searchVariation=68702151859&position=10&type=item&tracking\\_id=6d8ce778-5224-42cc-86bf-ae8f57b646de](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-700654784-escritorio-en-l-blanco-y-negro-lado-b-004-fan-022-JM#searchVariation=68702151859&position=10&type=item&tracking_id=6d8ce778-5224-42cc-86bf-ae8f57b646de)



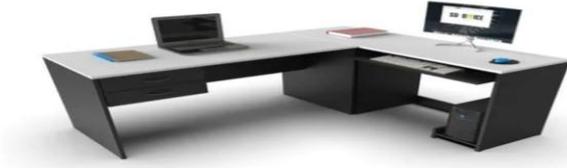
Enviar a Capital Federal

Nuevo | 1198 vendidos

Escritorio En L Blanco Y Negro Lado B 004-fan -022

★★★★★ 52 opiniones

1/3



Color: Negro/Blanco y negro /blanco

~~\$12.990~~  
**\$ 12.210<sup>60</sup>** 6% OFF

 **Pagá en 6 cuotas sin interés**  
Más información

 Entregas a acordar con el vendedor