

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado

Reporte de Caso

“Diseño de cuadro de mando integral aplicado al área de ventas de la empresa

MAN-SER S.R.L.”

Internal and external information management plan

**“Balanced scorecard design applied to the sales area of the company MAN-SER
S.R.L.”**

Autor: Acosta Carla Janina

Legajo: VCPB16860

DNI: 35.255.778

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, Septiembre, 2010

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Agradecimientos	4
Introducción	5
Objetivos.....	8
<i>Objetivo general</i>	<i>8</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>8</i>
Análisis de la situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	<i>8</i>
<i>Análisis de contexto</i>	<i>11</i>
<i>Diagnostico organizacional.....</i>	<i>14</i>
<i>Análisis específico.....</i>	<i>15</i>
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	20
<i>Declaración del problema</i>	<i>20</i>
<i>Justificación del problema.....</i>	<i>20</i>
<i>Discusión</i>	<i>21</i>
Plan de implementación	22
<i>Alcance.....</i>	<i>22</i>
<i>Recursos involucrados</i>	<i>22</i>
<i>Acciones y marco de tiempo</i>	<i>23</i>
<i>Medición y evaluación de las acciones.....</i>	<i>28</i>
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33

Índice de figuras

Figura I. Organigrama.....	30
Figura II. FODA.....	14
Figura III. Mapa estratégico.....	45

Índice de tablas

Tabla 1. Ratios.....	36
Tabla 2. Presupuesto de diseño e implementación del cuadro de mando integral	23
Tabla 3. Diagrama de Gantt.....	44
Tabla 4. Cuadro de mando integral.....	27
Tabla 5. Propuestas de medición y control.....	29

Resumen

El presente reporte de caso plantea la propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER S.R.L., el cual consiste en alinear la estrategia con la visión de la empresa a través de los objetivos estratégicos, la medición y control del cumplimiento de los mismos mediante indicadores de gestión, para tener acceso a información de calidad en el momento preciso y facilitar el proceso de toma de decisiones. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico organizacional, el cual permitió conocer la situación actual en la cual se encontraba la empresa, se detectó como principal falencia la falta de una herramienta de control de gestión. Como resultado la empresa puede eficientizar su gestión de control interno, acrecentando su valor, alcanzando resultados sostenidos en el tiempo y contando con información de calidad para hacer frente al proceso decisorio, optimizando de ésta manera no sólo la gestión sino también la planificación y la comunicación entre todos los empleados de la empresa. Con esta información MAN-SER S.R.L. podrá tomar medidas de acción para alcanzar sus objetivos y revertir o paliar cualquier desvío.

Palabras claves: Indicadores- Gestión- Control- Estrategias- Objetivos.

Abstract

This case report raises the proposal for the design of a comprehensive scorecard for the company MAN-SER SRL, which consists of aligning the strategy with the vision of the company through strategic objectives, measurement and control of compliance of the same through the management indicators, to have access to quality information at the precise moment to facilitate the decision-making process. For its development, an organizational diagnosis was carried out, which allowed to know the current situation in which the company was found, the lack of a management control tool was detected as the main flaw. As a result, the company can make its internal control management more efficient, increasing its value, achieving sustained results over time and having quality information to face the decision-making process, thus optimizing not only management but also planning and communication. among all employees of the company. With this information MAN-SER S.R.L. You will be able to take action measures to achieve your goals and reverse or alleviate any deviation.

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

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi tutor Lombardo Rogelio Cristian, quien con sus conocimientos y apoyo, me guio a través de cada una de las etapas de este reporte para alcanzar los resultados que buscaba.

También quiero agradecer a mi familia, a mis padres y hermanos por su cariño y apoyo incondicional.

Por sobre todo, gracias a mi amor Alejo y a mis hijos Lucía y Octavio, por su paciencia, comprensión y solidaridad, por el tiempo que me concedieron, por eso este trabajo también es de ustedes.

A todos, muchas gracias.

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica fundada en 1995 por Luis Mansilla, ubicada en la provincia de Córdoba. Desde sus inicios ha realizado trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas, otorgando a la empresa amplia experiencia en el rubro metalúrgico.

En el año 1997, su fundador decidió apostar a la innovación tecnológica, que le permitió ampliar la cartera de productos y servicios que comercializaba hasta entonces, convirtiendo a MAN-SER S.R.L. en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

En 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa impersonal a una S.R.L., trabajando para clientes como AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A. convirtiéndose en el proveedor único de algunos productos, lo cual significó un gran logro para la firma.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en 2012, inauguraron una planta industrial con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocio.

En el año 2014, obtuvo la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

El propósito de la organización está implícito en su política de calidad, ya que pretende una política de crecimiento sostenido, gestión de calidad, buena relación con los proveedores, apostando a crear y preservar un buen clima laboral, optimizando la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Actualmente la empresa posee tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; área de mecanizado; área de trabajos especiales; y de compensadores de producción en serie. Además cuenta con dos sectores de oficina, uno administrativo y uno de diseño. Tiene 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos y asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Apunta a un mercado nacional, principalmente a las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

La visión que tiene MAN-SER S.R.L. es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus

servicios. La misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Mediante este reporte de caso se propone diseñar una herramienta de gestión para el área de ventas de la empresa MAN-SER S.R.L. que permita aumentar el rendimiento corporativo, alineando los recursos de la organización a la consecución de las metas establecidas.

Uno de los principales inconvenientes detectados en esta área es que son los dueños quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a la venta y a todo lo relacionado con la toma de decisiones, por lo que existe sobrecarga debido a la falta de delegación.

Tienen a su cargo tareas pertenecientes a distintas áreas. En cuanto a las decisiones a corto y mediano plazo, si bien algunas áreas cuentan con un responsable determinado, la decisión final siempre recae sobre el gerente; existe falta de comunicación, y esto puede generar conflictos entre los integrantes de la misma. A pesar de su liderazgo en el mercado, la empresa no cuenta con una estrategia de diversificación de clientes y un plan de gestión que conduzca hacia el logro de los resultados esperados.

Es por ello, que el cuadro de mando integral es una herramienta adecuada para detectar que procesos necesitan un estudio más profundo y que acciones se pueden tomar para lograr el cumplimiento de sus objetivos, por ser un sistema de medición que contempla a la organización a través de cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2014). Esta herramienta facilita a los directivos los instrumentos que necesitan para embarcarse hacia un futuro competitivo.

A continuación se mencionan antecedentes relacionados con la problemática abordada.

Huber y Castillo (2015) en su trabajo final de grado, plantearon la idea de implementar un cuadro de mando integral para la empresa Molino Samán S.R.L., ubicada en Trujillo, Perú, considerándolo una herramienta de control eficaz para la toma de decisiones, ya que puede comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, alcanzando los objetivos estratégicos basados en la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y de crecimiento. Esto se relaciona con la problemática actual de la empresa MAN-SER S.R.L. debido a que las cuatro perspectivas

deben equilibrarse, de esta forma se visualiza que un cuadro de mando integral ofrece una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados y clientes y los resultados económicos.

A nivel internacional, Ganga, Ramos, Leal, y Pérez (2015) expresaron la importancia de implementar un cuadro de mando integral en una organización no gubernamental, ya que a través del mismo se puede lograr la eficiencia en las organizaciones, por su sencillez de comprensión, por la vinculación de indicadores financieros y no financieros y por las cuatro perspectivas propias del cuadro de mando integral que se interrelacionan y tienen por fin aumentar la productividad de los funcionarios, mejorar sus relaciones con los clientes y que eso se vea reflejado en el acrecentamiento de los resultados económicos de la organización.

El antecedente mencionado se relaciona con este reporte de caso ya que, las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral pueden ser modificadas y adaptadas para cualquier tipo de organización, abarcando el entorno integral de la gestión. MAN-SER S.R.L. debe desarrollar un proceso de evaluación de desempeño mediante el cual se contribuya a conocer si se han alcanzado los resultados propuestos, por lo que se hace necesario acondicionar indicadores que permitan evaluar y medir el cumplimiento de sus objetivos.

A nivel nacional, Diaz Battan y Tula Santellán, (2018) expresaron la necesidad de implementar un cuadro de mando integral aplicado a la unidad de negocios, sistema de acceso restringido, en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L., la puesta en marcha de esta herramienta le permitió a la organización focalizarse en las áreas en las cuales se tiene falencias, siéndole de utilidad a la unidad de negocios para mejorar su desenvolvimiento en el mercado. La presente cita se relaciona con la problemática de la empresa en cuestión, ya que mediante la aplicación del cuadro de mando integral en el área de ventas se espera controlar las falencias sufridas por la falta de delegación del nivel gerencial.

Justificando la relevancia del caso, resultará de vital importancia para MAN-SER S.R.L., continuar con un traspaso generacional de innovación constante en su sistema de gestión estratégica enfocado en el área de ventas para adaptarse a los ritmos que exige hoy el mercado, alcanzando mayores estándares de calidad y ampliando la

comercialización de sus productos a todo el territorio nacional e internacional, lo cual puede resultar interesante para los directivos que estén considerando su implementación para una adecuada gestión empresarial.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral para el área de ventas de la empresa MAN-SER S.R.L. de la provincia de Córdoba a ser implementado en el año 2021, para lograr un proceso de toma de decisiones eficiente, permitiendo la delegación de tareas por parte de los miembros de mayor jerarquía.

Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Definir las estrategias que se desean alcanzar sobre las perspectivas del cuadro de mando integral para determinar los objetivos esperados.
3. Diseñar los indicadores de gestión adecuados para el propósito estratégico de toma de decisiones, que permitan evaluar el desempeño actual para la retroalimentación de información y la optimización de los recursos.
4. Desarrollar un plan de acción para guiar la implementación del cuadro de mando integral.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Actualmente MAN-SER S.R.L. está organizada por áreas funcionales que brindan el apoyo administrativo necesario para funcionar como organización: área de ventas, área de compras, área de recursos humanos, área de producción, área de mantenimiento, y área de diseño y calidad.

La empresa posee una cartera de productos compuesta por protectores telescópicos de bancada, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activas y tubos.

Entre los servicios que presta la empresa se nombra *retrofitting* de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado, soldaduras especiales, entrega del producto a domicilio, entre otros.

Respecto al área de ventas, son los dueños de la firma quienes llevan a cargo las tareas. La comercialización de los productos y servicios se realiza a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente. Los pedidos de los clientes deben efectuarse por escrito, ya sea a través de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual es el único medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

La empresa se concentra en pocos pero importantes clientes otorgando del total de su producción a AIT un 35 %; a Volkswagen Argentina S.A. un 30%; a Metalmecánica, Pertrak y Scania un 20%; y el 15% restante a distintos clientes menores.

Debido a que MAN-SER S.R.L. no cuenta con una política de comercio internacional, no están inscriptos como importadores y exportadores, no poseen una asesoría externa o un profesional que los oriente dentro de la empresa. Esta decisión se contrapone con la visión de ser una empresa reconocida en el país y en Latinoamérica.

La principal falencia es que son los dueños quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes a la venta y a todo lo relacionado con la toma de decisiones, por lo que existe sobrecarga debido a la falta de delegación. Otra problemática muy notoria es el no cumplimiento de los plazos de entrega, produciéndose por distintas razones, como la falta de insumos, la falta de comunicación, errores en la programación de las máquinas o retraso por parte de los mismos clientes en la entrega de planos.

Las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por esta área. La demanda se reduce durante el período estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción.

En el área de calidad participan ambos dueños de la firma junto con otro integrante de ella. MAN-SER S. R. L. trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes. El principal estándar de calidad que cumple la empresa es el las ISO 9001.

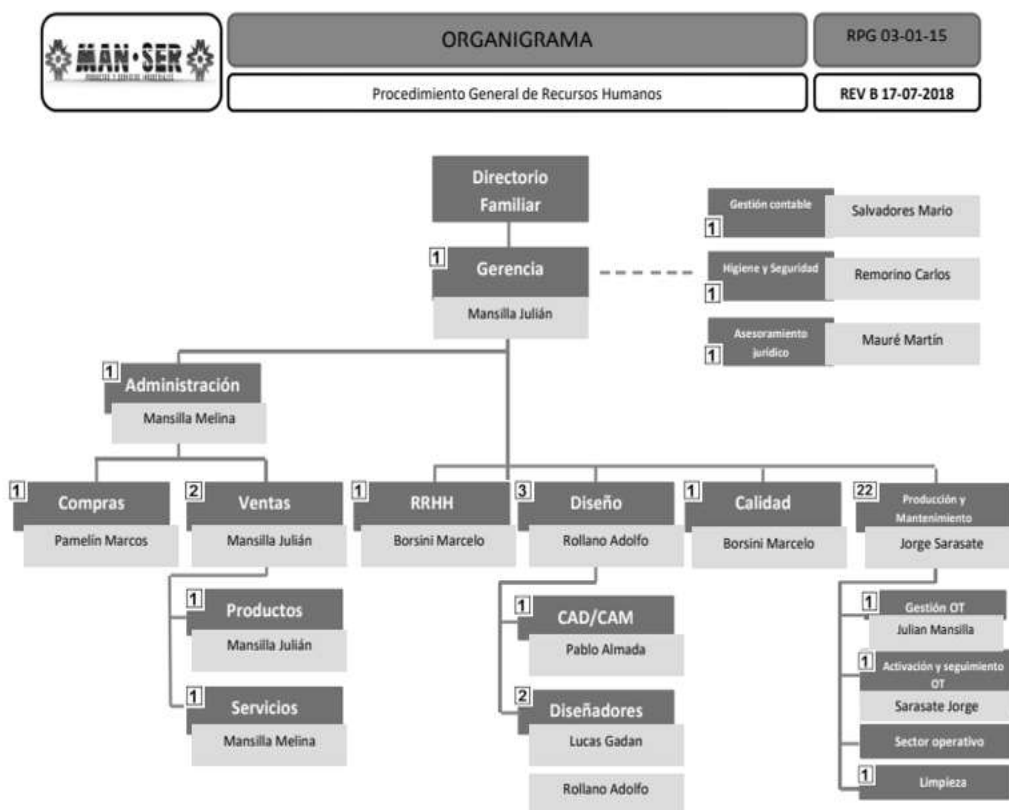
Actualmente, la dirección estratégica de la organización recae sobre el consejo familiar, conformado por la esposa del director y sus tres hijos, siendo Julián y Melina Mansilla, los que poseen mayor responsabilidad, ya que se encuentran al frente de la firma.

En lo relativo a la gestión y administración de la empresa, las decisiones son tomadas por el gerente, Julián Mansilla, y el responsable de administración. Las decisiones operativas recaen en el jefe de producción, quien, dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente.

El área de diseño está conformada por un diseñador bajo las directrices del gerente. La tarea principal es la elaboración del plano a partir de órdenes de diseño, siguiendo las especificaciones técnicas para cumplir con los requerimientos del cliente.

A modo de brindar una representación gráfica de lo mencionado anteriormente, a continuación se presenta el organigrama de la firma:

Figura 1.



Organigrama. Fuente: MAN-SER S.R.L (2018).

Observando particularmente el área de ventas, se puede percibir la problemática por la que atraviesa MAN-SER S.R.L.

Julián Mansilla está a cargo de la gerencia general, realizando tareas de planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y dirección del sistema de calidad. Al mismo tiempo lleva a cargo tareas pertenecientes al área de ventas y área de compras.

Por lo mencionado en el párrafo anterior es que la empresa necesita implementar un cuadro de mando integral, ya que es considerada una herramienta capaz de corregir ciertas dificultades presentes en la unidad de negocios, direccionando a la misma al cumplimiento de su estrategia y objetivos de la mejor manera posible.

Análisis de contexto

El análisis PESTEL permite conocer el macroentorno en el cual se encuentra inmersa MAN-SER S.R.L. ejerciendo influencia en las acciones, decisiones y resultados de la misma.

Factores políticos

El gobierno nacional apuesta al desarrollo de la industria, lanzando planes para el crecimiento del sector industrial. El modelo político actual, donde se regula el ingreso y egreso de divisas extranjeras, es un punto importante para la industria nacional ya que se activa el consumo de productos nacionales. En un contexto donde se facilitan ingresos de productos a nivel de consumidor final vía *e-commerce*, retrasa el consumo interno y las industrias nacionales sufren este contexto.

El gobierno actual apoya con líneas de financiamiento a tasas reducidas a la industria nacional, incentivos para empresas que adopten tecnologías 4.0, tan importantes en el desarrollo de las mismas y demás políticas. Entre algunos se puede nombrar a Argentina Innovadora 2020, se trata de un objetivo de fundamental relevancia, cuya consecución se encara por primera vez de manera consistente y articulada con los objetivos generales de industrialización y desarrollo del país.

Factores económicos

El contexto económico actual, con una economía inestable y con una gran devaluación del peso argentino, hace difícil el desarrollo del sector y limita las inversiones. Los constantes cambios de políticas económicas, como el anterior gobierno de Juntos por el Cambio quienes dolarizaron las tarifas del sector, y el actual gobierno congelando tarifas, presentan un difícil contexto en el sector.

Las políticas económicas modifican y alteran al desarrollo industrial. Se requieren políticas que acompañen al sector para asegurar el desarrollo del mismo. Un país con una industria competitiva requiere de un estado presente, que facilite el terreno de quienes invierten en el sector.

En Argentina, esto claramente no se visualiza ya que una industria radicada en el país, tiene una carga tributaria enormemente mayor que una industria radicada en países limítrofes como Brasil, donde sí se ejecutan políticas en pos del desarrollo industrial. Esto afecta enormemente a los inversionistas internacionales, quienes encuentran en el mercado internacional mejores contextos para el desarrollo de sus industrias.

Factores sociales

En el contexto social en el cual estamos inmersos, la industria se ve afectada considerablemente, en especial las de las nuevas tecnologías. Las políticas socialistas en Argentina arrastran a las industrias a reducir el margen de ganancias a costas de no poder aumentar el precio de venta de los productos. El estado interventor afecta directamente a la rentabilidad de las empresas privadas.

En el año actual, un factor determinante a nivel mundial, es la pandemia del COVID-19. Este contexto afectó enormemente a la economía de los principales países del mundo, y Argentina no estuvo exenta.

El sector industrial se vió afectado durante los meses de mayo a la actualidad, disminuyendo los niveles de producción, y sumado a políticas sociales del actual gobierno, las cuales influyen directamente en el funcionamiento del sector, como el congelamiento de tarifas en un contexto inflacionario, los costos suben pero no los ingresos, o la prohibición de la suspensión del servicio a las empresas prestatarias de servicios públicos, son políticas que afectan directamente al sector.

Esto sumado a la falta de actualización de tarifas, pronostica un contexto muy difícil para lo que resta del año y los años venideros.

Factores tecnológicos

El factor tecnológico cada vez es más determinante dentro del sector industrial. La tendencia desde la revolución industrial es ser más eficientes en base a las tecnologías del conocimiento. Actualmente nos encontramos en la transición de lo que será la 4° revolución industrial, con la incorporación de las *IoT (internet of things)* en los procesos de producción. Esto es un gran desafío para las industrias nacionales.

El actual contexto nacional no prevé ni deja margen a la inversión en infraestructura que toda esta tecnología necesita para su correcto desarrollo. Las prohibiciones y la carga al sector privado, frenan las inversiones en estructura y demoran la llegada de tecnologías con la 5G (celulares), o el despliegue de redes de fibra óptica por todo el ámbito nacional.

Lentamente, y acompañado por políticas de estado, aparecen herramientas tecnológicas para la mejora de la producción y gestión de las industrias. Hoy en día hay producción y soporte nacional, como BPM que significa *beats per minute*, CRM es decir, *customer relationship management*. Esto permite que el flujo de la información dentro de una empresa sea digitalizado, pudiendo tomar acciones sobre los procesos productivos e inversiones.

Factores ecológicos y ambientales

Los factores ecológicos y ambientales dentro del sector industrial son determinantes y cada día más respetados. El proceso de producción y estándares de contaminación, dependiendo el país, son más exigentes con el paso del tiempo y para una empresa competitiva, cumplir con estos requisitos y políticas significan grandes beneficios estatales y no cumplirlos, grandes multas. Para lograr los máximos estándares de calidad, una empresa del siglo XXI no puede ignorar estos factores.

Factores legales y jurídicos

Un país industrializado no es posible sin políticas que acompañen a la industria. Dentro del contexto, en Argentina, y con años de políticas socialistas, el sector se ve muy

afectado en este aspecto. Las altas cargas de impuestos laborales, y las dificultades para una empresa de defenderse de juicios laborales hacen un escenario difícil.

Diagnostico organizacional

A continuación se presenta el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permitiendo observar la situación de MAN-SER S.R.L., analizando las fortalezas y debilidades provenientes del análisis interno de la empresa y oportunidades y amenazas que provienen del contexto externo.

Figura 2.



FODA. Fuente: elaboración propia.

Análisis específico

Desde sus comienzos MAN-SER S.R.L. apuesta a la innovación permanente. Es Julián Mansilla quien continúa con esta ardua tarea llevando a cabo la planificación estratégica de la empresa, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

La falta de delegación, sumado a la sobrecarga de tareas del nivel gerencial, impide el crecimiento del negocio, limitando la concreción del éxito organizacional. La organización no cuenta con medios de ventas externos, las ventas se realizan a través de los vendedores en forma personal o telefónicamente, siendo los dueños quienes también realizan tareas pertenecientes a esta área.

Es de vital importancia que la empresa cuente con un servicio de postventa que les avale a los clientes el buen uso y mantenimiento de las máquinas; pero la empresa no cuenta con un área específica que brinde este servicio.

Con respecto a la problemática en los procesos productivos, debido a la subutilización de la capacidad productiva, como consecuencia de los cuellos de botella, la empresa necesita reorganizar los procesos para evitar malestar en los clientes.

Si bien en la organización existe un clima laboral ameno, que propicia el trabajo en equipo y un personal estable de trabajo, estas particularidades positivas con las que cuenta no son aprovechadas al máximo, ya que la empresa podría implementar capacitaciones y evaluaciones de desempeño que den al trabajador un crecimiento personal y aporte valor futuro a la organización.

Debido a lo expuesto en los párrafos anteriores, se sugiere hacer uso de una herramienta de gestión, en este caso un cuadro de mando integral para obtener eficiencia en todos los niveles de la organización, mejorando la comunicación interna, la administración integral, con empleados más involucrados, validando objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Esta sugerencia asimismo aporta objetivos e indicadores que van guiando y calificando el desempeño del área de ventas, desarrollando personal eficiente y capaz para tomar acciones correctivas a tiempo, de una forma segura y sólida, alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa dirigidos hacia el cumplimiento de su visión.

A continuación se presenta un análisis de ratios e índices y diagnóstico económico financiero de la empresa.

Tabla 1: Ratios de MANSER S.R.L.

Ratios	2016	2017	2018
Liquidez corriente	1,29	1,34	1,24
Endeudamiento total	1,68	1,69	2,08
Endeudamiento de corto plazo	1,62	1,66	1,93
Margen bruto sobre ventas	0,24	0,24	0,24
Resultado neto sobre ventas	0,05	0,04	0,04
Rentabilidad del activo	0,09	0,08	0,06
Rentabilidad del patrimonio neto	0,26	0,20	0,20
Solvencia	1,60	1,60	1,48
Efecto palanca o <i>leverage financiero</i>	2,08	1,69	1,68
Capital de trabajo	\$22.296.750,67	\$32.388.667,36	\$32.527.166,86

Fuente: elaboración propia en base a los estados financieros 2016, 2017 y 2018.

Como puede observarse en la presente tabla en el año 2016, 2017 y 2018 la liquidez corriente se va incrementando en los primeros dos períodos y en el tercero disminuye, indicando que la empresa no posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones inmediatas, o dicho de otro modo la empresa no posee bienes convertibles en dinero dentro de los doce meses posteriores a la fecha de cierre de ejercicio, para hacer frente a aquellas deudas cuyo vencimiento operará en el mismo período.

Por otro lado el endeudamiento total, entendido entre la razón del pasivo total y el patrimonio neto, exterioriza cuantos pesos de financiación ajena tiene la empresa por cada peso de financiación propia; el mismo fue aumentando años tras año, manifestando que la empresa posee un endeudamiento muy elevado, implicando el valor obtenido para la empresa que existe dependencia excesiva de los recursos de terceros y que la solvencia es baja; no es un buen signo para la empresa dadas las condiciones económicas del país.

Otro indicador importante, es el endeudamiento de corto plazo, estos resultados y esta tendencia a aumentar, es una mala señal, ya que hay una mayor cantidad de deuda a corto plazo y disminuye la de largo plazo, permitiendo tener menos tiempo para cumplir con estos compromisos y buscar otras fuentes de financiación y otra situación económica del país y del mundo.

El margen bruto sobre ventas se mantiene constante en los tres períodos, al igual que el resultado neto sobre ventas que tiene una variación muy pequeña del año 2016 a 2017, mientras mayor sea este ratio la actividad de la empresa como su administración económica financiera será más eficiente.

En cuanto a la rentabilidad del activo y del patrimonio neto, estos indicadores fueron decreciendo con los años, demostrando que la gerencia es deficiente; es decir no está haciendo suficiente uso de los activos existentes para generar ganancias.

El ratio de solvencia mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente al pago de las deudas, determinando si tendrá activos en un momento dado para poder hacer frente a esas obligaciones. En el caso de la empresa analizada, el nivel de solvencia es considerable, es decir la empresa puede correr el riesgo de contar con demasiados activos corrientes.

El capital de trabajo tuvo un aumento notorio del año 2016 a 2017, manteniéndose casi constante de 2017 a 2018, la empresa posee la cantidad necesaria de recursos para realizar las operaciones diarias con normalidad.

De todos modos, a los ratios hay que interpretarlos en el contexto histórico y momento económico del país y también es importante tener en cuenta los parámetros del sector. Resulta de fundamental importancia comparar los valores obtenidos para la firma, con los ratios de la industria, del contexto y época en que se desarrollan las actividades.

Marco teórico

El cuadro de mando integral aporta a los directivos de la organización los instrumentos que necesitan para embarcarse hacia un éxito competitivo futuro. Kaplan y Norton (2014) afirman que esta herramienta de gestión ayuda a las organizaciones a convertir su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí e indicadores tangibles, facilitando que las conductas de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. Su función primordial radica en la implementación y comunicación de la estrategia en toda la empresa.

La importancia de la relación causa-efecto en conjunto con asegurar que todos y cada uno de los empleados estén al tanto de la estrategia global de la empresa permite que la organización cree una base para el éxito, ya que la faceta de aprendizaje y crecimiento

proporciona a la compañía información, innovación y fuerza de trabajo entusiasta que permite a la empresa estar en condiciones de progresar en el futuro. (Fernández Morales, 2014).

Cárdenas Vera (2019) sostiene que algunos de los inconvenientes en la aplicación del cuadro de mando integral, se debe al nivel de madurez del pensamiento estratégico de la organización; es decir la rigidez de la estructura del personal, la estructura financiera, la resistencia al cambio, los conflictos de intereses de los *stakeholder*, que llevan a implementaciones poco satisfactorias para las organizaciones.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; esta herramienta contempla indicadores de medición tanto financieros como no financieros, están organizadas bajo cuatro perspectivas equilibradas entre sí. Rivero Alonso y Galarza López (2017) sostienen que la perspectiva financiera refleja el interés en el desempeño financiero, es decir permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en la organización. Recoge las necesidades de satisfacer a los accionistas de la organización, sirviendo de enfoque para los objetivos del resto de las perspectivas.

La perspectiva del cliente, se relaciona con la identificación de los segmentos del mercado, la capacidad de incluir indicadores que permitan determinar la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes, e identificar la cuota de mercado de los distintos segmentos seleccionados, se recogen los objetivos establecidos con relación a nuestros clientes. Los elementos mencionados deben estar ligados a la capacidad de incluir indicadores que permitan conocer el valor agregado que se otorga a los clientes (Espino Valdés , Nogueira Rivera, Sánchez Sánchez, y Aguilera Martínez, 2015).

Da Silva, Pastor Tejedor, y Pastor Tejedor (2014) recalcan que la perspectiva de los procesos internos, identifica aquellos procesos internos críticos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia, donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los objetivos financieros.

Según Gutiérrez López, Mauriz, y Culebras (2015) la perspectiva de formación y crecimiento, se orienta a la identificación de la estructura que la organización debe construir con vistas a garantizar su desarrollo futuro. Identifica los activos intangibles críticos para el logro de la estrategia y deben estar agrupados y alineados con los objetivos

de proceso. Hace hincapié en la medición de desempeño de los empleados como ser la satisfacción, la continuidad, la formación y las habilidades; capacidades de los sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Con el pasar de los años al cuadro de mando integral se le agrega el concepto de mapa estratégico, mediante la configuración de estos se permite operativizar la estrategia de las organizaciones. El modelo incorpora el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos fundamentales para asegurar una razonable constitución estratégica; brindando a las organizaciones la posibilidad de contar con una metodología que pueden ajustar en función a sus necesidades de gestión, de su cultura empresarial y nivel de cualificación profesional de sus directivos (Baraybar, 2010).

Oyola (2019) sostiene que entre los beneficios que se obtienen con la implementación del cuadro de mando integral, además de adelantar tendencias y realizar una política proactiva, ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores clave del negocio, y es en esto que radica precisamente su valor diferencial y característico. Esta herramienta facilita el control de todos los procesos y actividades de una empresa, se utilizan los sistemas y herramientas informáticos con el objetivo de automatizar procesos, integrar los diversos profesionales, facilitar el trabajo colaborativo, alinear objetivos, ganar en eficacia y productividad; aclarar y transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Según lo expuesto por diferentes autores es indispensable tener en cuenta ciertos lineamientos para el éxito de la aplicación del cuadro de mando integral como la medición de los activos intangibles, la relación causa- efecto, el compromiso de la organización para su implementación, como también saber identificar los objetivos estratégicos.

Los resultados obtenidos indican que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica capaz de clarificar y traducir la misión y estrategia organizacional, hacer posible la comunicación y el alineamiento estratégico como así el aprendizaje organizacional.

Facilita el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas, así como también evalúa el desempeño de las personas que integran la organización, le proporciona a las empresas saber cómo están y en qué dirección se tienen que dirigir.

No queda duda del éxito del cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, aportando en la gestión empresarial su versatilidad y adecuación.

Mediante lo expuesto anteriormente, el cuadro de mando integral, es a la fecha del presente reporte de caso, la herramienta más eficaz para la confección de la estrategia, y resulta el mejor modelo de gestión a aplicar.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Al analizar la matriz FODA, puede observarse la sobrecarga de tareas del nivel gerencial como una de las debilidades de la empresa; la concentración de las tareas, son las causas de incumplimientos en los plazos de entrega, de inconvenientes en la producción, la falta de comunicación en los sectores y de inexistencia en la innovación de productos y servicios.

Otra problemática muy notoria es que la empresa no cuenta con información de calidad en el tiempo oportuno, por lo que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en un contexto de incertidumbre.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, se genera una escasa y poco diversificada cartera de clientes; la falta de comunicación puede generar conflictos entre los integrantes de la misma, no logrando los objetivos esperados y la no presencia en las redes sociales lleva acarreado que deberá existir un departamento de marketing para cubrir esta falencia. Se debe invertir en capital humano calificado y capacitaciones para que estas herramientas sean bien utilizadas por los recursos humanos existentes.

El cuadro de mando integral lo que busca, es traducir la misión y visión en indicadores medibles, de manera que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en el logro de las metas y objetivos propuestos.

Justificación del problema

En este contexto es de primordial importancia contar con una gestión eficiente de control organizacional para evitar situaciones que pongan en riesgo el ambiente laboral y las actividades empresariales. Además, una gestión adecuada da lugar a una mejor asignación de los recursos y a la eliminación de las tareas redundantes, aumenta la eficacia

operativa, como así también la visibilidad y control a través de procesos más organizados, acciones transparentes y resultados eficaces; reduciendo costos y generando mayor rentabilidad.

Se puede inferir que la principal problemática que tiene la empresa es la sobrecarga de tareas en los altos mandos por falta de delegación.

Lo expresado anteriormente ocasiona un bajo crecimiento de la empresa a través del crecimiento profesional de las personas que la integran, no favoreciendo la especialización y motivación de los empleados, empeora el ambiente laboral ya que los empleados no poseen posibilidades de crecer dentro de la empresa, existe falta de comunicación entre las áreas.

Con la implementación de este instrumento se busca controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa, facilitando la toma de decisiones. Además puede observar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y efectuar cambios a tiempo en las mismas.

Discusión

El resultado final que se espera obtener es el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER S.R.L, que permitirá ampliar el rendimiento corporativo, alineando los recursos de la organización a la consecución de las metas establecidas; permitiendo obtener una mayor eficiencia en el desarrollo de la empresa y a su vez una mayor rentabilidad y satisfacción de los clientes.

El valor agregado que se ofrece al implementar el cuadro de mando integral en el área de ventas, para que ayude a monitorear los procesos de la gerencia, otorgará mayor capacidad para delegar y mayores tiempos que permitan la proyección de inversiones para el crecimiento sostenido de toda la organización, es un camino imprescindible para la supervivencia de la empresa.

Mediante esta gestión en el área de ventas se espera lograr una adecuada organización y un sistema laboral saludable, donde todo fluya hacia la concreción de los objetivos empresariales; brindando nuevas oportunidades y retroalimentación constante, de forma que se puedan delegar tareas proporcionando a los empleados mayor participación y compromiso, contribuyendo a una mejora estratégica general.

Plan de implementación

Alcance

El alcance de este reporte de caso aborda al cuadro de mando integral, como herramienta de gestión para establecer los objetivos, planificar estrategias, atender a los clientes y promover a la empresa.

Esta herramienta se diseña para ser utilizada en la empresa MAN-SER S.R.L, en el área de ventas; ubicada geográficamente en la provincia de Córdoba.

La confección de este reporte se comenzó en el segundo semestre del año 2020, con información proporcionada por la empresa en cuestión. Se recomienda la implementación de esta herramienta a partir del primer semestre del año 2021 o una vez superada la pandemia (covid-19).

En cuanto a las limitaciones, el presente reporte de caso está enfocado a una sola área de la empresa, la de ventas, restringiendo su limitación con las demás áreas.

Se explica y desarrolla el plan estratégico para toda la organización, se encuentran además otras problemáticas dentro de la empresa que exceden a esta propuesta, durante la realización del mismo no surgieron inconvenientes que pudiesen afectar el desarrollo del plan, contando con los recursos necesarios para un eficaz y eficiente desenvolvimiento en todas las etapas.

Recursos involucrados

En relación a los recursos que posee la empresa, se hace distinción entre dos grandes grupos; los tangibles y los intangibles.

Dentro de los recursos tangibles necesarios para llevar adelante la implementación del cuadro de mando integral se hace mención a los recursos monetarios, plan y acciones de ventas, la infraestructura, los bienes de uso utilizados para su actividad, el personal con el que cuenta la empresa, los estados financieros, listado de clientes de la firma.

Mientras que el segundo grupo hace referencia a los conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias de los trabajadores, reputación de la firma, capacitaciones a mandos medios y a personal directivo para la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral, alianzas estratégicas con proveedores, servicios de profesionales, tiempo utilizado para los distintos objetivos.

A continuación se detalla el presupuesto para llevar a cabo el diseño e implementación del cuadro de mando integral en la empresa MAN-SER S.R.L.

Se presupuestan los honorarios correspondientes para el diseño e implementación de la herramienta de gestión, junto a todas las capacitaciones necesarias para su correcta aplicación en la empresa, las que serán realizadas por el contador de la firma en conjunto con su equipo de trabajo.

Se toman como guía los honorarios que fija el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, basando sus honorarios en módulos, el valor del mismo asciende a \$1.570 según resolución 79/19 a partir de enero de 2020.

Tabla 2: *Presupuesto de diseño e implementación del cuadro de mando integral*

Descripción	Módulos	Total
Diseño del cuadro de mando integral	35	\$ 54.950
Implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral	25	\$ 39.250
Capacitaciones a mandos medios y personal directivo	20	\$ 31.400
Control, mejoras y corrección de desvíos	25	\$ 39.250
Total		\$ 164.850

Fuente: elaboración propia en base honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba según resolución 79/19.

Acciones y marco de tiempo

Con respecto a las acciones a realizar para cumplir con el logro de los objetivos específicos, en primer lugar se debe realizar un diagnóstico organizacional de la situación actual de la empresa; identificar las tareas claves en las cual enfocarse respecto a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral; desarrollar reuniones con el personal directivo y comunicar la decisión de implementar esta herramienta a toda la organización.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico se debe elaborar un mapa estratégico que muestre las relaciones causa-efecto y sirva de soporte para realizar la medición y control; establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral y ante su aprobación plantear las metas a cumplir; comunicar a toda la empresa la importancia y la manera práctica de aplicar el mapa.

Para la concepción del tercer objetivo se deben elaborar los indicadores de gestión adecuados para el propósito estratégico de toma de decisiones; identificar las fuentes para obtener la información necesaria; evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y acordar la frecuencia de la medición.

Por último, para la concreción del cuarto objetivo específico se debe desarrollar un plan de acción a llevar a cabo por la empresa para el logro de los objetivos estratégicos con sus metas; presentar el plan de acción a desarrollar; implementar el cuadro de mando integral; realizar actividades de coordinación y control; capacitar a operarios y directivos y establecer medidas de acción y corrección que permitan atacar los posibles desvíos que puedan ocurrir.

El siguiente diagrama de Gantt presenta las actividades a desarrollar y el marco de tiempo estimado en que se realizará cada una de ellas.

Tabla 3: *Diagrama de Gantt*

Actividades a desarrollar/ meses	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021
Realizar un diagnóstico organizacional	■					
Identificar las tareas claves en las cual enfocarse		■				
Desarrollar reuniones con el personal directivo		■				
Comunicar la decisión de implementar un CMI		■				
Elaborar un mapa estratégico		■				
Constituir las relaciones causa-efecto		■				
Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI		■				
Plantear metas a cumplir		■				
Comunicar a toda la empresa la importancia y la manera de aplicar el mapa		■				
Elaborar los indicadores de gestión		■				
Identificar las fuentes para obtener la información necesaria		■				
Evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos		■				
Acordar la frecuencia de medición		■				
Desarrollar un plan de acción		■				
Presentar el plan de acción		■				
Implementar el CMI		■				

Realizar actividades de coordinación y control
 Capacitar a operarios y directivos
 Establecer medidas de acción y corrección

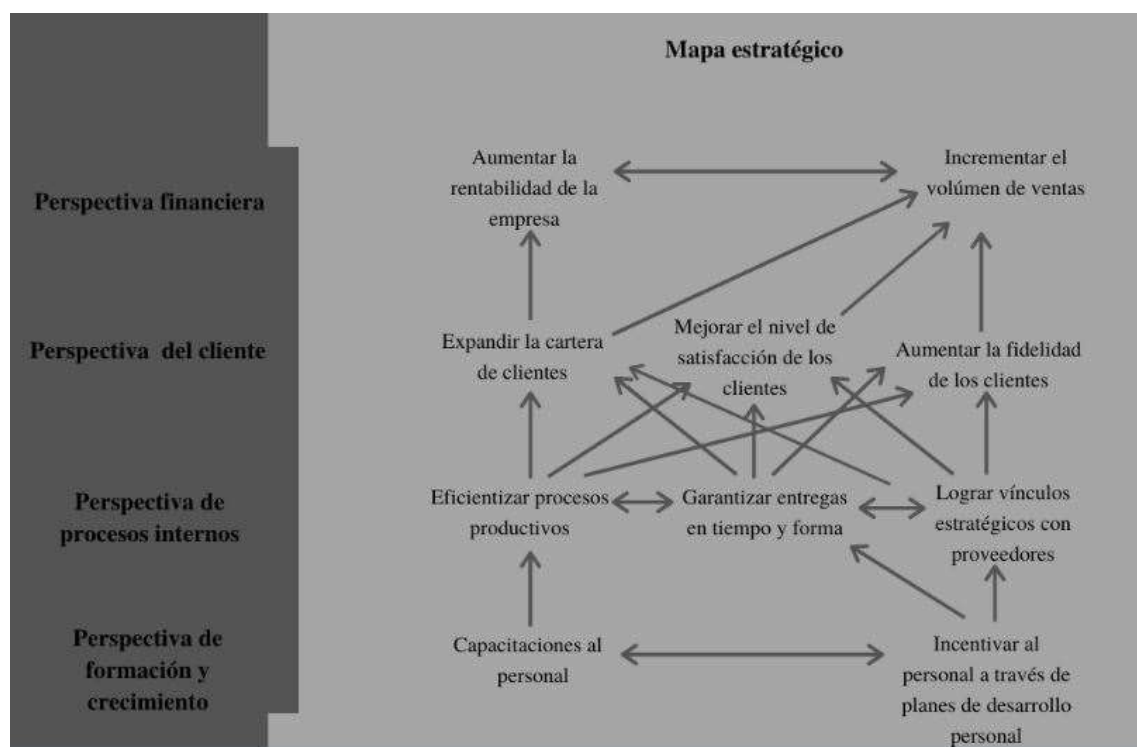
Fuente: elaboración propia.

En este reporte de caso se propone el diseño e implementación de un cuadro de mando integral, esta herramienta permite optimizar la gestión interna, brindando información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Para poder implementarla, en primer lugar se establecen los objetivos estratégicos para cada perspectiva, luego se elabora un mapa estratégico que permita lograr la integración de la estrategia organizacional de cada uno de los objetivos propuestos.

A continuación se presenta el mapa estratégico de la empresa bajo estudio, el cual muestra la estrategia de manera integrada y sistémica.

Figura 3.



Mapa estratégico. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la perspectiva de formación y crecimiento, se deben brindar capacitaciones al personal e incentivarlos a través de planes de desarrollo personal, para obtener empleados eficientes en cada una de las áreas, de esta forma poseen las habilidades necesarias para prestar un buen servicio. Al estar capacitados tienden a sentirse valorados dentro de la empresa, y están más comprometidos al logro de los objetivos.

De esta forma los directivos logran la delegación de tareas a mandos medios y operarios, este perfeccionamiento de competencias del capital humano lleva a obtener una mayor productividad, eficientizando los procesos y garantizando las entregas en tiempo y forma, generando también alianzas estratégicas con proveedores.

Se busca expandir la cartera de clientes actuales y la satisfacción y fidelización de los mismos a través de un servicio de post venta, esto lleva a incrementar el volumen de ventas, por ende se expande el mercado.

Lo mencionado anteriormente permite mantener el alineamiento estratégico que se busca, haciendo posible maximizar la rentabilidad de la empresa, es decir, para aumentar la rentabilidad e incrementar el volumen de ventas, los clientes deben ser fieles, para obtener fidelidad los mismos deben sentirse satisfechos con el producto/servicio que brinda la empresa, para poder sostener lo anterior se necesita contar con procesos internos eficientes, garantizando las entregas en tiempo y forma, para que los procesos sean eficientes se debe capacitar e incentivar al personal para contar con empleados idóneos.

Una vez presentado los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, se formulan los indicadores de gestión que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Por último, y no menos importante cabe recalcar que es de fundamental importancia el seguimiento de lo logrado a lo largo de la implementación del cuadro de mando integral, a partir de los resultados obtenidos se aplican medidas de acción para la corrección de los desvíos en caso de ser necesario.

A continuación se presentan los indicadores junto a sus responsables, la frecuencia de su medición, así como el parámetro de su valor esperado, para luego compararlo con el valor obtenido y analizar los resultados.

Tabla 4: Cuadro de mando integral

Perspectivas	Objetivo	Indicador	Fórmula	Resultados futuros	Semáforo			Responsable	Medición
					Verde	Amarillo	Rojo		
Financiera	Aumentar un 25% los ingresos por ventas	Índice de rentabilidad sobre ventas	$\left(\frac{\text{Ventas} - \text{costos}}{\text{Ventas}}\right) * 100$	>25%	>15% <24%	<14%	Administración Ventas Gerente general	Semestral	
	Lograr una rentabilidad del 30%	Índice de rentabilidad	$\left(\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Patrimonio neto}}\right) * 100$	>30%	>15% <29%	<14%	Administración Ventas Gerente general	Semestral	
Clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 30%	Índice de incremento de la cartera de clientes	$\left(\frac{Q \text{ de clie. per } n - Q \text{ clie. perio } - 1}{\text{Total de clientes en el periodo } n - 1}\right) * 100$	>30%	>15% <29%	<14%	Administración Ventas Gerente general	Trimestral	
	Lograr que el 25% de los clientes este conforme y satisfecho	Índice de satisfacción	$\left(\frac{Q \text{ de clie. satisfechos en el periodo } n}{\text{Total de clientes encuestados}}\right) 100$	>25%	>15% <24%	<14%	Administración Ventas Gerente general Recursos humanos	Trimestral	
	Lograr que al menos el 35% de los clientes vuelva a comprar	Índice de recompra	$\left(\frac{Q \text{ de clie. que recompran en el periodo } n}{\text{Total de clientes de la firma}}\right) 100$	>35%	>20% <34%	<14%	Administración Ventas Gerente general	Trimestral	
Procesos internos	Lograr que el 60% de los productos se entreguen en tiempo y forma	Índice de entrega	$\left(\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo}}{\text{Cantidad de entregas totales}}\right) 100$	>60%	>40% <59%	<39%	Administración Ventas Producción Depósito Distribución	Mensual	

							Recursos humanos	
	Aumentar en un 15% la productividad de cada vendedor	Índice de productividad	$\left(\frac{\$ \text{ vendidos vendedor } n}{\text{Total de horas trabajadas vend } n} \right) * 100$	>15%	>10% <14%	<39	Administración Ventas Producción Depósito Distribución	Trimestral
	Lograr sistematizar el 35% de las operaciones comerciales	Índice de sistematización tecnológica	$\left(\frac{\text{Cantidad de ventas sistematizadas}}{\text{Total de opetatorias comerciales}} \right) 100$	>35%	>20% <34%	<14%	Administración Ventas Producción Gerente general	Mensual
Formación y crecimiento	Lograr capacitar al 60% de los empleados	Índice de capacitación de los empleados	$\left(\frac{\text{Total de empleados capacitados}}{\text{Cantidad total de empleados}} \right) 100$	>60%	>40% <59%	<39	Gerente general Recursos humanos	Trimestral
	Incrementar la satisfacción de los empleados en un 40%	Índice de satisfacción de los empleados	$\left(\frac{\text{Empl satis per } n - \text{empl satis } n - 1}{\text{Empleados satis per } n - 1} \right) 100$	>40%	>25% <39%	<38	Gerente general Recursos humanos	Trimestral

Fuente: elaboración propia.

Medición y evaluación de las acciones

El control está dado por la diferencia entre la primera medición de los indicadores, y la siguiente, en la cual se podrá observar si cumplió o no con el porcentaje propuesto.

Para ver si los parámetros están dentro de los límites establecidos o son los aceptables, hay prefijado un límite o meta al cual se desea llegar con cada indicador, previsto en el cuadro de mando detallado anteriormente.

Tabla 5: Propuestas de medición y control

Acciones a controlar	Valor actual	Valor meta	Desempeño	Desvío	Medidas de corrección para corregir desvíos	Frecuencia de medición	Responsable
Aumentar los ingresos por ventas	24,26%	Hasta un 24%			Aumentar las estrategias de marketing. Revisar estrategias de captación de potenciales clientes e incentivar a clientes actuales.	Semestral	Administración Ventas Gerente general
		Mayor a 25%			Continuar con las estrategias de venta implementadas hasta el momento. Mantener estrategias publicitarias implementadas. Mantener estrategias de penetración de mercado.		
Incrementar la rentabilidad	29,63%	Hasta un 29%			Revisar el plan de ventas. Revisar estrategias comerciales. Revisar estructura de costos. Analizar alianzas con proveedores.	Semestral	Administración Ventas Gerente general
		Mayor a 30%			Mantener el plan comercial. Mantener estructura de costos planificada. Mantener convenios y negociaciones con proveedores.		
Expandir la cartera de clientes	Valor sin medición actual	Hasta un 29%			Revisar estrategias comerciales. Revisar estrategias de captación de clientes. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en diferentes medios y canales para atraer a nuevos clientes. Ofrecer descuentos y bonificaciones en compras por cantidad.	Trimestral	Administración Ventas Gerente general
		Mayor a 30%			Continuar con el plan comercial y estrategias de marketing. Mantener estrategias publicitarias empleadas. Mantener estrategias de captación y penetración de mercado. Mantener políticas de descuentos, bonificaciones y financiación.		
Aumentar la satisfacción		Hasta un 24%			Analizar plazos de cumplimiento en las entregas. Analizar reclamos de los	Trimestral	Gerente general Administración

de los clientes	Valor sin medición actual				clientes. Realizar encuestas. Analizar estrategias de descuentos por compras. Proponer convenios de financiamiento.		Ventas Recursos humanos
		Mayor a 25%			Continuar con las estrategias implementadas. Continuar con la entrega de productos en tiempo y forma. Seguir con los convenios de financiamiento. Aplicar descuentos por compras.		
Entregar los pedidos en tiempo y forma	Valor sin medición actual	Hasta un 59%			Rever posibles causas de demoras. Renegociar plazos de entrega con proveedores. Controlar stocks e inventarios. Analizar nuevas capacitaciones a empleados y políticas de incentivos.	Mensual	Administración Ventas Producción Depósito Distribución Recursos humanos
		Mayor a 60%			Mantener políticas de manejo de inventarios y de stocks. Continuar con las capacitaciones a los empleados. Mantener políticas de incentivos para quienes mejoren y mantengan el desempeño laboral logrado.		
Capacitar a los empleados	Valor sin medición actual	Hasta un 59%			Revisar el plan de capacitaciones. Rever ejes temáticos. Proponer nuevas unidades y temas a capacitar. Aumentar el número de horas a capacitar.	Trimestral	Gerente general Recursos humanos
		Mayor a 60%			Continuar con las estrategias de capacitaciones implementadas hasta el momento.		

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión final del presente reporte de caso, se pone en evidencia que es imprescindible para la empresa bajo estudio contar con una herramienta de control de gestión que le brinde información precisa en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones, para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado.

En base al diagnóstico realizado se establece que la empresa ha descuidado aspectos fundamentales relacionados a la gestión interna, los que impiden que el negocio logre un crecimiento sostenido en el tiempo, pensando no solo en los resultados a corto plazo sino también considerando un futuro lejano.

A través del cuadro de mando integral, la empresa logra representar la estrategia empresarial de manera visual, creando valor a largo plazo, integrando los objetivos e indicadores, informando la estrategia a toda la organización, logrando así fomentar el sentido de pertenencia, permitiendo que cada integrante de la empresa se sienta responsable por cada uno de los logros alcanzados, además favorece la comunicación y motivación entre los miembros de la organización.

Con los datos obtenidos de los indicadores se logra contar con información fehaciente para implementar acciones correctivas cuando los resultados no son acordes a los objetivos establecidos, logrando de esta forma encausar los mismos hacia las metas propuestas.

Se confirma la importancia de la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión, de esta forma la empresa está en condiciones de traducir la estrategia y la visión en objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas, lo cual conduce a la organización a la profesionalización de su gestión, transformándose en un factor clave del éxito empresarial.

Se recomienda a MAN-SER S.R.L. contar con un asesor externo para que pueda ofrecer sus productos a un público internacional, participar en ferias y congresos relacionados a la industria para dar a conocer sus productos y lograr captar posibles clientes, tanto nacionales como internacionales.

Diseñar campañas publicitarias y estrategias de marketing donde se expongan los productos que comercializa la empresa, ofreciendo ofertas y descuentos en compras por

volumen, facilitar al cliente la compra vía web brindando descuentos y promociones tentadoras.

Se recomienda brindar incentivos tanto económicos como de reconocimiento, para compensar el compromiso, la responsabilidad y la productividad lograda por cada empleado, lo que además llevará a obtener una mayor cartera de clientes e incrementar el volumen de ventas.

Se recomienda a la empresa incorporar un sistema informático que permita acceder a la información de cada una de las áreas en tiempo y forma, logrando así tener acceso a una base de datos que brinde información precisa y de calidad en el momento oportuno

Por último es fundamental que la empresa mida y evalúe su gestión teniendo en cuenta la herramienta de control propuesta y así lograr una retroalimentación con información de calidad que permita mejorar el proceso de toma de decisiones.

Referencias

- Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de mando integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic editorial. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=zJkkDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Cárdenas Vera, J. (2019). *Cuadro de mando integral: aportes y limitaciones para el sistema de control interno en el sector público. Estudio de caso agencia logística de las fuerzas militares período 2012-2016*. (maestría en contabilidad y finanzas). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración y Contaduría Pública Bogotá, Colombia: Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/76097/1014210153.2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, XIII(4), 18-32. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331237822003>
- Diaz Battan, M., & Tula Santellán, N. G. (2018). Cuadro de mando integral aplicado a la unidad de negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L. Córdoba, Argentina: Tesis de grado. Universidad de la Defensa Nacional. Centro Regional Universitario Córdoba. Obtenido de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/2209/1/Proyecto%20de%20Grado-%20Diaz%20Battan%20-Tula%20Santell%c3%a1n-%20CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20APLICADO%20A%20LA%20UNIDAD%20DE%20NEGOCIOS%20SAR%20EN%20LA%20EMPRE~1.pdf>
- Espino Valdés , A., Nogueira Rivera, D., Sánchez Sánchez, R., & Aguilera Martínez, A. (2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral. *Ingeniería industrial*, XXXVI(3), 328-339. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360442335010>

- Fernández Morales, M. (2014). Control estratégico de gestión en unidades de información. *Revista e-Ciencias de la Información*, IV(1), 1-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476847245005>
- Gutiérrez López, C., Mauriz, J., & Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Nutrición Hospitalaria*, XXXII(1), 403-410. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112015000700059&lang=es
- Huber, A., & Castillo, A. (2015). Propuesta de implementación de un cuadro de mando integral y su incidencia en la gestión empresarial de la empresa Molino Samán S.R.L. año 2014. Trujillo, Perú: Tesis de grado. Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2113/castilloalva_huber.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral* (Tercera ed.). España: Grupo planeta Spain. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. (tesis de posgrado de magister en dirección de empresas). Universidad Católica de Córdoba. Córdoba: Obtenido de http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/1/TM_Oyola.pdf
- Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXXVI(3), 85-95. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142017000300008&lang=pt