

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso**  
**Carrera de Contador Público**

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

**Propuesta de Diseño e implementación de un cuadro de  
mando integral para la empresa MANSER SRL**

**Design proposal and implementation of a balanced scorecard for the company  
MANSER SRL**

**Autor: Da Silva Costa, Ezequiel**

**DNI: 31.020.406**

**Legajo: VCPB26135**

**Director: Favio D'Ercole**

**Argentina, noviembre de 2020**

## Resumen

El cuadro de mando integral (C.M.I.) es un sistema de gestión que traduce la estrategia de la empresa en contenido operativo, a través del sistema de evaluación del desempeño, compuesto por indicadores formulados para todos los niveles jerárquicos. El propósito de este estudio de caso fue exponer a la empresa MANSER SRL una propuesta de control de la gestión interna para dar solución a las principales debilidades presentes en la misma, la sobrecarga de tareas por falta de delegación para la toma de decisiones, subutilización de la capacidad productiva que generan tiempos de ocio en los procesos, demoras en las entregas y falta de capacitación de los operarios. Al utilizar esta herramienta puede contar con información de calidad para la toma de decisiones en los momentos oportunos teniendo en cuenta la estrategia de la organización reflejada en los objetivos propuestos e indicadores. MANSER SRL percibirá mejoras no solo en el corto plazo a través de la perspectiva financiera sino también a largo plazo al añadir valor a sus productos y servicios por medio de las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, ejes centrales del C.M.I..

*Palabras claves:* Cuadro de Mando Integral, Control de gestión, Proceso de toma de decisiones, Objetivos estratégicos, Indicadores estratégicos.

## **Abstract**

The balanced scorecard (BSC) is a management system that translates the company's strategy into operational content, through the performance evaluation system, made up of indicators formulated for all hierarchical levels. The purpose of this case study was to present to the company MANSER SRL a proposal for internal management control to solve the main weaknesses present in it, the overload of tasks due to lack of delegation for decision making, underuse of the productive capacity generated by idle times in the processes, delays in deliveries and lack of operator training. By using this tool, you will be able to have quality information for decision-making at the appropriate times, taking into account the organization's strategy reflected in the proposed objectives and indicators. MANSER SRL will perceive improvements not only in the short term through the financial perspective but also in the long term by adding value to its products and services through the perspectives of customers, internal processes and learning and growth, central axes of the C.M.I.

*Keywords:* Balanced Scorecard, Management control, Decision-making process, Strategic objectives, Strategic indicators.

## Índice

Introducción.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos .....	6
Análisis de Situación .....	7
Análisis de contexto: PESTEL .....	9
Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA.....	12
Análisis específico .....	13
Marco Teórico .....	16
Definiciones de cuadro de mando integral.....	16
Perspectivas del cuadro de Mando Integral .....	16
Mapa estratégico e Indicadores de gestión .....	17
Ventajas en la implementación del Cuadro de Mando Integral.....	17
Dificultades en la implementación del Cuadro de Mando Integral .....	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Descripción del problema .....	19
Justificación del problema .....	19
Conclusión Diagnóstica .....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcances y limitaciones .....	21
Recursos involucrados .....	22
Presupuesto estimado.....	22
Acciones específicas a desarrollar .....	23
Marco de tiempo para la implementación.....	25
Mapa estratégico .....	25
Selección de indicadores.....	26
Cuadro de Mando Integral .....	27
Conclusión y Recomendaciones .....	29
Referencias .....	31
Anexos.....	35

## Introducción

A raíz de los constantes cambios tecnológicos, socioculturales y políticos los ambientes de desplazamiento de las empresas son cada vez más globales, dinámicos y competitivos. Esta constante evolución, ha derivado en que los costes de fabricación pierdan relevancia frente a los costes indirectos. El éxito empresarial ya no está íntimamente relacionado a la optimización de los costos de fabricación, sino que activos intangibles como la satisfacción del cliente, el servicio al cliente, etc., cobraron vital importancia. Ante este hecho las empresas se han visto en la necesidad de mecanismos de creación y gestión de activos intangibles que proporcionen valor a las mismas. Una de las herramientas más utilizadas para lograr estos objetivos es la denominada técnica o metodología del Cuadro de Mando Integral (C.M.I), la cual ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí (Baraybar, 2011).

Con la implementación de esta metodología, a partir de la estrategia y misión de la empresa, se generan un amplio conjunto de medidas de la actuación, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Se analizan y miden las actuaciones de la organización desde cuatro puntos de vista: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Complementando indicadores financieros de actuaciones pasadas con medidas de los inductores de actuación futura. Es decir, mientras conserva un interés sobre el corto plazo a través de la perspectiva financiera, muestra a la vez los inductores de valor para conseguir superiores resultados financieros y competitivas a largo plazo (Kaplan y Norton, 2014).

Las organizaciones actuales comprenden la importancia y ventajas del C.M.I. para su éxito y MAN-SER S.R.L no se encuentra ajena a esta situación. MAN-SER S.R.L es una empresa radicada en Córdoba que actualmente participa en el mercado como proveedora de productos y servicios industriales. En sus inicios allá por los años noventa, su fundador el Sr. Luis Mansilla empleado de una importante empresa cordobesa del rubro metalmecánico, comenzó a realizar trabajos que le tercerizaba dicha empresa convirtiéndose en su proveedor. Inicialmente funcionando con estructura arrendada, en el año 1995 instaló su propia planta.

En el año 1997 Luis Mansilla adquirió en Alemania equipamiento de alta tecnología y con ello logró convertirse en proveedor de importantes empresas del rubro automotor y agrícola. En el año 2002 la empresa se reorganizó bajo el tipo societario de

una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Dentro de la cartera de clientes más importantes cuenta con AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A. En el año 2014 la empresa logra la certificación ISO 9001, lo cual generó grandes cambios y repercusión a nivel interno de la empresa.

A pesar de diferenciarse positivamente de la competencia respecto de los precios más bajos, los servicios postventa y el trato personal con los clientes, MAN-SER S.R.L. no cuenta con un plan de gestión que proporcione la eficiencia en el logro de sus objetivos de corto y largo plazo, que le permita realizar un monitoreo constante y contar con datos útiles para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

En este reporte de caso se busca diseñar una herramienta de gestión integral basada en el C.M.I., para que la empresa pueda llevar a cabo de forma óptima la estrategia y la gestión de sus recursos conduciendo al logro de los resultados esperados tanto en el corto como en el largo plazo.

Como antecedente se cuenta con un trabajo en el que se determinó la influencia del C.M.I. en el planeamiento estratégico de la Compañía Peruana de Baterías S.A. Como resultado de la evaluación se concluyó que las dimensiones de gestión financiera, gestión de clientes, gestión de procesos internos, gestión de aprendizaje organizacional evidenciaron mejoras significativas. Al aplicar el C.M.I. se constató que la misión de la empresa se alinea con los objetivos, sus actividades y su esquema de funcionamiento siendo vitales y necesarios los valores empresariales en cada proceso de toma de decisión (Ludeña, 2018).

En otro estudio realizado en la empresa Corpar Autopartes LTDA de Colombia se desarrolló para la misma un sistema estratégico de gestión basado en el C.M.I. con el fin de medir y cumplimentar sus objetivos estratégicos. Se concluyó que el C.M.I. es una de las herramientas más importantes para el control de la gestión de una organización porque permite observar la actuación de la organización desde distintas perspectivas y las debilidades en algunos procesos que acarrearán el incumplimiento de las metas estratégicas deseadas (Mejía y Steve, 2017).

En una investigación de campo realizada en una empresa del rubro eléctrico ubicada en la provincia de Tucumán se desarrolló un C.M.I. para la subsidiaria de la empresa Pampa S.A. Para la empresa, el cuadro de mando integral fue de gran utilidad y beneficio debido a que logra el rumbo estratégico de la misma con sus indicadores e inductores de actuación en las proyecciones futuras (De Marco, 2016).

En un trabajo realizado en Pymes Metalmecánicas ubicadas en la ciudad de Quito, Ecuador, se diseñaron y propusieron indicadores de gestión. En una primera instancia se determinaron los objetivos y metas estratégicas para este tipo de empresa con base en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Se lograron establecer diez indicadores de gestión de acuerdo a esos objetivos. Como conclusión de este trabajo se considera que el C.M.I. permite a los miembros de las empresas estar alineados con la estrategia, para poder dirigir su comportamiento y evaluar los logros al utilizar los indicadores de gestión.

Es de suma utilidad para mejorar su desenvolvimiento en el mercado, permite el focalizarse tanto en los aspectos que presentan falencias como en aquellos relevantes desde el punto de vista gerencial (Viteri Sánchez, Viteri Moya, y Matute Déleg, 2014).

Todos estos antecedentes están relacionados con el presente reporte de caso, en el que se busca a través de la implementación del C.M.I. que la empresa pueda alinear la estrategia con la visión y misión, corregir desvíos posibles, mejorar el rendimiento y la toma de decisiones para llegar a lograr mayor eficiencia en la consecución de los objetivos propuestos. Mediante la utilización de esta herramienta la gerencia de MAN-SER S.R.L. tendrá un horizonte más claro no solo a corto plazo sino también a largo plazo.

#### *Objetivo general*

Diseñar una técnica de gestión basada en el C.M.I. para la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, Ciudad de Córdoba, para su implementación a partir del primer semestre del año 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Elaborar una descripción y diagnóstico de la empresa en análisis para tener un mayor conocimiento del negocio.
- Establecer objetivos estratégicos desde cuatro puntos de vista: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento que sirvan como parámetro de control de los resultados alcanzados.
- Construir un mapa estratégico con las relaciones causa-efecto determinadas entre los objetivos establecidos y facilite su control.
- Plantear indicadores de gestión para cada perspectiva del C.M.I. con el fin de medir los resultados de cada uno de los objetivos estratégicos.
- Diseñar planes de acción para corregir los indicadores que se encuentran por debajo de los parámetros establecidos.

## Análisis de Situación

MAN-SER S.R.L. es una pyme de más de 20 años en mercado de productos y servicios industriales radicada en Córdoba Capital. Fundada en principio de los años 90 por Luis Mansilla, quien inicio su empresa de forma unipersonal realizando trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. La empresa desde su inicio ha empleado una política de inversión en tecnología que le ha permitido crecer de manera continuada en su capacidad productiva. Otro aspecto importante es la gestión de calidad que lleva adelante, logrando la certificación de la Norma ISO 9001. Esta certificación les significó importantes cambios, no solo a nivel operativo sino también en toda la cadena de valor. El servicio postventa que provee les garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.

Estas cualidades le han permitido ser reconocida por su calidad e innovación y proveer en manera exclusiva algunos productos de reconocidas empresas como Volkswagen Argentina S.A. o AIT S.A.

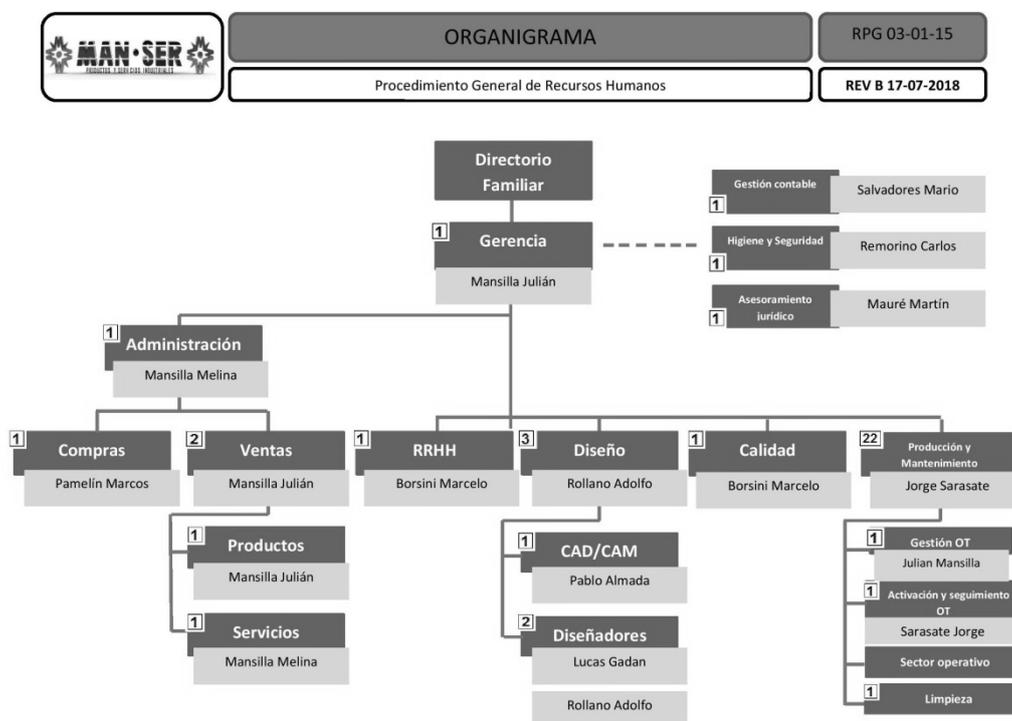


Figura 1: Estructura Organizacional de MAN-SER S.R.L. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Como se puede observar en la Figura 1, la estructura organizacional de MAN-SER S.R.L. se encuentra conformada por los siguientes departamentos: Compras, Ventas, RRHH, Diseño, Calidad, Producción y Mantenimiento.

El Directorio ubicado en la cima de la estructura se compone de cuatro miembros de la familia del fundador mientras que la Gerencia General se encuentra a cargo de Julián Mansilla, hijo de Luis Mansilla. Sus tareas se relacionan con la planificación estratégica, inversiones, calidad, manejo de clientes y establecimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Si bien en términos generales la jerarquía se encuentra claramente definida, en la práctica se observan sobrecarga de tareas producto de la falta de delegación donde en general los empleados no participan en la toma de decisiones.

La cartera de productos ofrecidos por la empresa se encuentra constituida por protectores telescópicos, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos. Los servicios son retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento, corte plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales. Constantemente a esta cartera se le introducen mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

En el ámbito internacional MAN-SER S.R.L. posee relaciones comerciales con empresas multinacionales, pero carece de la documentación necesaria para desempeñarse como importador o exportador, y de un profesional en la materia. El hecho de constituirse como importador eliminaría la necesidad de adquirir insumos a través de terceros. Además, en el año 2018 una empresa española se interesó en la exportación de la lavadora industrial producida por MAN-SER S.R.L.

Los principales proveedores de la empresa son Extrusora Argentina S.R.L., Alcenor S.R.L. y Sidersa S.A. Por otro lado, sus clientes más importantes son AIT, Scania, Pertrak y Volkswagen Argentina.

La organización en términos generales se destaca por la calidad en sus productos y servicios, precios menores al de la competencia, servicio posventa garantizado, manejo personalizado de los grandes clientes con los cuales mantiene una relación estrecha. Como aspecto negativo uno de los principales inconvenientes que se detectan es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” que se generan principalmente en el proceso de mecanizado. Estos “cuellos” acarrear tiempos de ocio en ciertos recursos lo cual se traduce en demoras en la entrega de los

productos. Son consecuencia de la falta de capacitación de los operarios, deficiente programación de los CNC y, en ocasiones, demoras provocadas por el cliente.

A pesar de encontrarse muy bien posicionada dentro del mercado interno y con posibilidades de expandirse al mercado externo, la empresa no implementa herramientas de control de gestión lo cual le imposibilita contar con herramientas de calidad para facilitar la toma de decisiones.

#### *Análisis de contexto: PESTEL*

Para analizar el contexto en el que se encuentra inmersa la empresa MAN-SER S.R.L. se utiliza el análisis PESTEL. Esta herramienta analítica contempla y describe los diversos factores que afectan a una compañía desde su macroentorno. En sus orígenes este análisis se enunciaba por el acrónimo PEST, el cual observaba únicamente los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Más tarde se pasó a llamar PESTEL, donde el añadido “EL” hace referencia a los factores Ecológicos y Legales ambos cada vez de mayor preponderancia en los tiempos actuales.

#### Factores Políticos

Al asumir la presidencia de la República Argentina en diciembre del año 2019, Alberto Fernández recibió una economía con altos niveles de inflación recesiva, el dólar en ininterrumpida escalada, estrecho margen de negociación de la deuda externa y un insostenible gasto social (Smink, 2019).

El país alcanzó el 53,8 por ciento de inflación quedando tercero en el ranking mundial de inflación (Orgaz, 2019).

Acumulando nueve meses al frente del gobierno, el presidente relanzó su gestión con amplio número de medidas económicas y tributarias a fin de contrarrestar los efectos negativos provocados por la pandemia del covid19 (La Nación, 2020).

En primer lugar, el Programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP) se crea para resguardar los empleos de los trabajadores. El mismo permite reducir o postergar contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino además de abonar una porción de los sueldos del sector privado. Las personas adheridas al régimen simplificado cuentan con la facilidad de acceder a créditos con tasa cero (INDEC, 2020).

En la próxima etapa de este programa se prevén beneficios para las empresas que contraten personal. Por otro lado, el gobierno analiza implementar una renta básica

universal de acuerdo a la trayectoria laboral de las personas con el fin de subsanar la falta de empleo formal existente en el mercado laboral (Informe Político, 2020).

El ingreso familiar de emergencia (IFE) se constituye para ayudar a las personas afectadas económicamente ante la pérdida o disminución de sus ingresos por la situación de emergencia sanitaria generada por el COVID-19. Genera un alcance de 9 millones de trabajadoras/es de la economía informal, monotributistas sociales, monotributistas de las categorías A o B y a trabajadoras/es de casas particulares y personas que se encontraban desempleadas (ANSES, 2020).

#### Factores Económicos

Al realizar un análisis del índice denominado “Estimador Mensual de Actividad Económica” elaborado por el INDEC, se observa una caída constante en los valores del mismo desde enero del 2020 hasta abril del mismo año, acumulando un total de 28 puntos porcentuales en descenso. A partir del mes de mayo existe una recuperación en el índice sin llegar este a territorio positivo (INDEC, 2020).

Respecto del número de trabajadores privados registrados el mismo desciende entre enero y junio de 2020 en 240.755 puestos lo que representa un 4.00% de descenso (Ministerio de Trabajo, 2020).

La inflación acumulada en los primeros 7 meses del 2020 registra un 15,8% y 42,2% en los últimos 12 meses (INDEC, 2020). En el mes de julio el BCRA emitió un total de \$ 220.000 millones de pesos en concepto de asistencia al fisco, siendo el mes de mayor emisión monetaria el mes de mayo con 430000 millones. En lo que va del 2020 se acumula una emisión de aproximadamente \$ 1,5 billón de pesos, representando el 85% de la base monetaria existente a diciembre del 2019 (Barbería, 2020).

Respecto de las Pymes, el Índice de Producción Industrial Pyme (IPIP) registra en los primeros 7 meses de 2020 una caída interanual del 22,2%. Mientras que las Pymes con más de 50 empleados redujeron un 7,5% su producción interanual, las que cuentan con menor cantidad de empleados redujo su producción en 14,2%. Específicamente en el sector de maquinaria y equipo la caída de actividad reportada fue del 22,4% (CAME, 2020).

#### Factores Sociales

Al retirarse de la presidencia Mauricio Macri, el nivel de pobreza en las grandes regiones urbanas de Argentina era de 35,5% (INDEC, 2019). Según datos del INDEC, en el primer trimestre del 2020 el PBI se contrajo 4,8%, respecto del último trimestre del

2019. En comparación frente al mismo periodo del año 2019, la caída fue de un 5,4% (INDEC, 2020). Este hecho influye en los niveles de desempleo y por ende en la pobreza existente en el país. Según proyecciones a fin del 2020 el porcentaje de niños y niñas pobres alcanzaría el 62,9%, alcanzando un total de 8,3 millones más respecto de los 7,3 millones existentes a diciembre 2019 (UNICEF, 2020).

En el mes de julio de 2020, una familia tipo requirió un ingreso no menor de los \$44.521 para evitar caer debajo de la línea de pobreza y \$18.321 para no caer en la indigencia. La primera magnitud mencionada representa el costo de la canasta básica total (CBT) y la familia tipo se compone de dos adultos y dos niños de 6 y 8 años (INDEC, 2020). El monto del salario mínimo vital y móvil con su última actualización a octubre de 2019 asciende a \$16.875 que representa el 37,9% del CBT. El porcentaje de indigencia a nivel país para el mismo mes se ubicó en los 8 puntos porcentuales (Ministerio de Producción y Trabajo Consejo Nacional Del Empleo, La Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, 2019).

#### Factores Tecnológicos

En plena consolidación de la economía digital, la irrupción de la pandemia por Covid19 aceleró y terminó de instalar este proceso en la sociedad. Desde el comienzo del aislamiento en Argentina, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, las ventas por internet aumentaron un 84%. Las alternativas de pago digitales surgen como firmes reemplazantes del intercambio de efectivo entre personas. Según BNAméricas, en Argentina aumentó exponencialmente la cantidad de personas que compraron por primera vez online, generando un boom en el e-commerce. En líneas generales frente a los cambios actuales los negocios están adoptando estrategias de comercialización de la mano de la tecnología (Infobae Profesional, 2020).

#### Factores Ecológicos

El flamante Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible elevado a tal rango en el primer DNU de la gestión del presidente Fernández (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 2019), con el fin de lograr un desarrollo industrial sustentable mantiene en vigencia el Programa de Reconversión Industrial (PRI). Este es un programa voluntario que tiene como objetivo promover un buen desempeño y gestión ambiental en las empresas industriales y de servicios.

Los cimientos de este programa se enmarcan dentro de los lineamientos de la Ley 25.675. Con el fin de dar solución a la problemática ambiental actual y los desafíos del

cambio climático esta ley es congruente particularmente con la meta 9.4 de los objetivos del Desarrollo Sostenible planteados por la Organización de Naciones Unidas. La ONU estipula para 2030 mejorar infraestructura para hacer a las industrias sostenibles, utilizando con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017).

#### Factores Legales

En el aspecto legal a nivel nacional en la gestión del ex presidente Macri se aprobó la Ley 27.264 denominada Programa de Recuperación Productiva. La misma implementa beneficios impositivos para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Su principal objeto es el fortalecimiento competitivo de las mencionadas con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva (PFKArgentina, 2016).

A principios del año 2020, se sancionó la Ley 27.541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva. Esta ley significa un importante alivio en lo referente a las deudas previsionales y fiscales de las micro, pequeñas y medianas empresas. Permite una refinanciación de la deuda hasta 120 cuotas con quitas de intereses y multas (Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, 2019).

Con el fin de paliar los efectos de la pandemia generada por el COVID-19 se promulgó la Ley 27.562, modificatoria de la 27.541. El principal aspecto modificativo es una deducción especial en el impuesto a las ganancias para las micro y pequeñas empresas por inversiones realizadas hasta diciembre de 2021 (Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, 2020).

A nivel provincial, en Córdoba, se encuentra en vigencia la Ley 9.727 de promoción y desarrollo industrial para Pymes. Su objetivo es promover el desarrollo, la competitividad y la innovación de las Pymes dicha provincia. Las firmas que cumplan los requisitos estipulados por la ley pueden acceder a beneficios impositivos y subsidios económicos varios (Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PYMES, 2010).

#### *Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA*

A continuación, se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa MAN SER SRL.

Tabla 1: Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia

		Fortalezas	Debilidades
Ambiente interno		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de inversión en tecnología.</li> <li>- Manejo de clientes de manera personalizada.</li> <li>- Precios más bajos que los de la competencia</li> <li>- Sin intermediarios en el canal de distribución</li> <li>- Productos de alta calidad</li> <li>- Certificación de norma ISO9001</li> <li>- Maquinaria de última generación</li> <li>- Excelente atención postventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de medios de ventas externos</li> <li>- Ausencia de acciones de marketing o publicidad concretas</li> <li>- Ausencia de comunicación en algunos sectores</li> <li>- Subutilización de la capacidad productiva</li> <li>- Falta de capacitación</li> <li>- Tiempos ociosos en producción</li> <li>- Falta de espacio en la planta</li> <li>- Falta de delegación en la toma de decisiones</li> </ul>
		Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 27.541 “Solidaridad Social y Reactivación Productiva”.</li> <li>- Ley 27.562 “Ampliación de moratoria”</li> <li>- Ley 9.727 “Régimen de promoción Industrial”</li> <li>- Ley 27.264 “Programa de recuperación productiva”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cepo cambiario</li> <li>- Inflación</li> <li>- Alta presión impositiva</li> <li>- Desempleo en aumento</li> </ul>

### Análisis específico

Para completar el diagnóstico se realiza un análisis específico de la empresa, desde las 4 perspectivas tradicionales del C.M.I..

#### Financiera

La actividad de la empresa debe ser capaz de obtener valor, mediante la generación de flujos de caja en forma sostenida y alineados con la estrategia del negocio. Debe preponderar el largo plazo frente al corto plazo. Esta perspectiva se focaliza en la utilización de los recursos, su coste y los resultados financieros obtenidos por la empresa.

MAN-SER posee una sólida estructura financiera, según esta perspectiva los temas estratégicos a abordar principalmente son 3: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, estrategia de inversión en activos no corrientes y utilización de los mismos.

Entre los índices que se pueden utilizar se encuentra el de margen neto de utilidad que se calcula como el cociente entre la utilidad neta del periodo analizado y las ventas totales por cien. Otro índice es el de rentabilidad del patrimonio neto que se obtiene del cociente entre la utilidad antes de impuestos del periodo y el patrimonio neto por cien.

#### Cliente

El objetivo de la empresa debe ser crear y retener el cliente. Es fundamental entender las necesidades del cliente y conocer su nivel de satisfacción. Los indicadores de esta perspectiva estarán principalmente en función del tiempo de respuesta al cliente de forma fiable, calidad de producto/servicio y precio. Entre los índices más relevantes se encuentra el porcentaje de retención que se obtiene del cociente entre el número de

clientes que vuelven a comprar respecto del periodo anterior y el número de clientes totales multiplicado por cien.

MAN-SER maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha y personalizada. Estas grandes empresas requieren que se cumplan los plazos de entrega acordados, ya que necesitan las maquinarias para sus propios procesos productivos. Uno de los principales inconvenientes se presenta en este aspecto debido a las demoras en las entregas, lo cual se constituye en reclamos a la empresa.

#### Procesos internos

Al analizar esta perspectiva se identifican los procesos internos que son críticos y aquellos que se destacan para llegar a cumplir los objetivos de los clientes. Cuando se identifica a aquellos que se destacan, se puede conocer las ventajas competitivas de la empresa y estudiarlas para explotarlas. Los procesos internos permiten entregar al cliente la propuesta de valor, y para generar ese valor se pueden tener en cuenta la innovación, las operaciones y el servicio postventa. Dentro de los principales indicadores de esta perspectiva encontramos por ejemplo la productividad del sector operativo la eficiencia de utilización de una máquina y se calcula como el cociente entre la cantidad de piezas producidas y las horas trabajadas en la máquina. Otro indicador es el porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega calculado como el cociente entre el número de entregas dentro del plazo y el número total de pedidos de clientes multiplicado por cien.

MAN-SER presenta sus principales inconvenientes en cuanto a demoras en la entrega de insumos a los operarios por no contar con un encargado de pañol que controle el stock revisando entradas y salidas de insumos. Además, en el área de Producción se producen demoras por subutilización de la capacidad instalada y generan extensiones no contempladas en los plazos de entrega.

#### Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva permite analizar infraestructura que la empresa debe crear para mejorar y crecer a largo plazo. Aquí se analizan los siguientes 3 factores: capacidad de los empleados, tecnología y sistemas de información y por último los procedimientos. Los índices que se destacan, la inversión promedio en formación por empleado, etc. Se puede calcular el nivel de satisfacción de los empleados a partir de la información recibida mediante la utilización de encuestas. También se puede calcular el porcentaje de capacitación de los empleados. El mismo se calcula como el cociente entre la cantidad de empleados capacitados y la cantidad total de empleados por cien.

MAN-SER no tiene previstas capacitaciones a sus empleados a menos que sean solicitadas por los mismos, luego se evalúa su posible implementación. No se llevan a cabo otras acciones de incentivo. Aun así, la implementación de las capacitaciones no garantiza que sean eficaces, sobre todo en el área de producción. Otro factor es la falta de delegación en la toma de decisiones por parte de miembros de jerarquía de la empresa.

## Marco Teórico

### *Definiciones de cuadro de mando integral*

Según Kaplan y Norton (2014), la conversión de la era industrial en la era de la información provocó que los beneficios procedentes de las economías de escalas se vieran reducidos. Las compañías ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles únicamente aplicando nuevas tecnologías y gestionando eficientemente los activos y pasivos financieros. Esas ventajas actualmente se consiguen explotando los activos intangibles de una empresa, los cuales llegaron a ser más imprescindibles que los activos físicos y tangibles.

Estos hechos dieron lugar al desarrollo del sistema de gestión denominado Cuadro de Mando Integral (C.M.I.). El concepto original lo desarrollaron, a principio de los años 90, el profesor Robert S. Kaplan y su colega David P. Norton de Harvard Business School (Quintero Chacón y Fernández Elías, 2017). Sánchez Vázquez, Vélez Elorsa y Araújo Pinzón (2016) destacan que el C.M.I. es una herramienta estratégica que permite tener bajo control las medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio.

Sánchez Martorelli (2013) señala que el C.M.I. ayuda a traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que reflejen el logro de las primeras. A partir de la Misión, Visión y Valores de la organización se construye un mapa estratégico que manifiesta el impacto en los diferentes grupos de interés a través de 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento. Las mismas luego se reexpresan mediante el C.M.I.. Este contiene información de gestión y de los procesos contables, expresada a través de índices, ratios, gráficos y tablas (Álvarez Nobell y Lesta, 2011)

### *Perspectivas del cuadro de Mando Integral*

Hortvath (2007) explica que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben ir de acuerdo a un punto de vista concreto, denominado en la práctica como “perspectiva”. Con esto se pretende no unilaterizar el pensamiento al perseguir los objetivos. Al incorporar las perspectivas se logran ponderar los objetivos, generando un equilibrio donde cada perspectiva es indispensable para observar a la empresa como un todo.

La perspectiva Financiera responde a la cuestión de cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas o inversores para tener éxito financiero (Sánchez Vazquez,

Vélez Elorsa, y Araújo Pinzón, 2016). Sirve de enfoque para los objetivos e indicadores del resto de las perspectivas.

Según Baraybar (2011) para alcanzar los objetivos propuestos en la perspectiva anterior, es necesario aportar valor a los clientes cubriendo sus necesidades. Es aquí donde aparece la perspectiva de cliente que responde al interrogante de quiénes son nuestros clientes objetivo y cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos (Jimenez Silva, Lema Cerda, y Larrea Altamirano, 2017).

En la perspectiva de procesos según lo vertido por Kalender y Vayvay (2016) se identifican aquellos procesos más efectivos para que la organización logre alta eficiencia en el logro de los objetivos. Se pueden incluir objetivos tanto a corto como a largo plazo, así como incorporar procesos innovadores que estimulen la mejora.

Respecto de la última perspectiva, la de aprendizaje y crecimiento, Quintero-Beltrán y Osorio-Morales (2018) especifican que se observan las competencias a mejorar por parte de la empresa. Enfocada principalmente al capital humano, resultando en capacitación, generación de estrategias de motivación, mejora en las tecnologías, etc.

#### *Mapa estratégico e Indicadores de gestión*

Kaplan y Norton (2004) precisan que el mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, dejando expuestos los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. Representa visualmente la estrategia, da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describirla.

Los indicadores a seleccionar no solo deben ser de resultados, sino que se deben combinar en una manera equilibrada con índices de proceso o inductores de actuación. Todos ellos se relacionan entre si mediante un sistema de vínculos o asociaciones causa efecto que describen la estrategia (Sánchez Vazquez, Vélez Elorsa, y Araújo Pinzón, 2016).

#### *Ventajas en la implementación del Cuadro de Mando Integral*

Según Quesado, Rodrigues Lima, y Aibar Guzmán (2018), se ha podido verificar que el C.M.I. utiliza un conjunto de sistemas financieros totalmente integrados y coordinados. Su carácter flexible, su adaptabilidad a la actividad y circunstancias particulares de cada organización, su carácter sintético y sinóptico (que proporciona una visión rápida y global de la empresa), son cualidades sobresalientes del C.M.I.. Además, destacan que permite la coordinación de personas y fomenta su motivación.

Por otro lado, los autores Vega Falcón, Navarro Cejas, Cejas Martínez, y Mendoza Velazco (2020), mencionan que entre las principales ventajas y aportes asociados a la introducción e implementación del C.M.I. en las organizaciones se encuentran la generación de aprendizajes estratégicos, la rentabilización del uso del sistema de información, la comunicación significativa de la contribución individual de cada empleado y la alineación de los objetivos estratégicos a largo, medio y corto plazo, relacionándolos con los presupuestos.

#### *Dificultades en la implementación del Cuadro de Mando Integral*

El cuadro de mando se usa ampliamente y la literatura orientada a los profesionales muestra que tiene valores útiles, especialmente para mejorar el desempeño organizacional y el logro de la estrategia. A pesar de estas virtudes mencionadas, el C.M.I. no solo es un sistema relativamente complejo, sino que también es un sistema de medición costoso. También, es necesario reconocer cómo la cognición afecta el uso del C.M.I. para comprender que los beneficios potenciales de C.M.I. pueden estar limitados por las capacidades cognitivas y las características de los gerentes (Ratnaningrum, Aryani, y Setiawan, 2020).

Para Awadallah y Allam (2015), implementar el C.M.I. requiere que una organización reúna nuevos datos, lo que podría crear una sobrecarga de trabajo para algunos departamentos. Potencialmente podría llevar a la resistencia de los empleados y cinismo, así como a la resistencia gerencial debido a una mayor disponibilidad de información con el potencial de alterar el equilibrio de poder actual.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Descripción del problema*

MAN-SER es reconocida en el mercado por su trayectoria, desde sus inicios su política de inversión en nuevas tecnologías ha sido sostenida en el tiempo. Sus productos destacan por su calidad, precios competitivos y servicio postventa, pero no ha explotado convenientemente esas cualidades para incursionar en el mercado externo y además diversificar su cartera de clientes. MAN-SER no posee un sistema de gestión integral, que le permita canalizar las capacidades de su personal, hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. La empresa no cuenta con información de calidad para tomar rápidas decisiones en un contexto cambiante que le permitan corregir desviaciones y poder alcanzar esas metas.

En el sector de producción se detecta falta de capacitación del personal y fallas en la logística de compra de materiales. Esto provoca tiempos ociosos y posibles demoras en la entrega de productos. Otro problema detectado es que la Gerencia se encuentra sobrecargada de tareas a partir de la ineficiente delegación en la toma de decisiones.

### *Justificación del problema*

Las nuevas dinámicas del mercado, debidas a la apertura de nuevas formas de comercio, resultado de las políticas liberales en el mercado, requieren por parte de las empresas la formulación de nuevas herramientas de gestión y control. Estas herramientas deben permitirle a la empresa adquirir la cualidad de adaptación en torno a los diferentes cambios que se pueden presentar en su sector. Comprendiendo que el cambio es una constante inherente a la unidad de negocio.

Para fijar esta cualidad y obtener la deseada estabilidad, las empresas deben tener visión, objetivos a largo plazo, estrategias realizables, siendo sus resultados tangibles y medibles en el tiempo. En este sentido el C.M.I. proporciona todo esto a través de sus indicadores financieros y no financieros.

Con el C.M.I., la organización puede obtener un equilibrio entre sus objetivos, sus métricas financieras y no financieras, sus indicadores y su actuación interna y externa. Todo ello proporciona una estructura para un sistema de gestión y medición estratégica.

### *Conclusión Diagnóstica*

Con la implementación del C.M.I. como herramienta de control de gestión, MAN-SER se verá ampliamente beneficiada ya que podrá alcanzar no solo los objetivos financieros sino también los objetivos en las perspectivas de clientes, procesos internos y

de crecimiento y aprendizaje. Con los resultados que surjan de los indicadores de cada perspectiva, la empresa podrá tomar decisiones oportunas y contar con un plan definido para corregir las desviaciones a tiempo, sin perder de vista el vínculo existente con la misión y visión de la organización.

Además, incorporará valor añadido a sus servicios para su crecimiento sostenido a largo plazo. Permitirá que todos los miembros de la organización participen de manera activa para lograr el éxito esperado y mejorará los canales y el proceso de comunicación interna. Esta herramienta constituirá a MAN-SER en una empresa mejor posicionada en el mercado y más competitiva.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Optimizar el control de la gestión para la empresa MAN-SER S.R.L para mejorar el proceso de toma de decisiones, a partir del primer semestre de 2021.

### *Objetivos específicos*

- Aumentar la rentabilidad de la empresa, mantener precios competitivos y calidad, incrementar ingresos por ventas y expandir ventas al mercado internacional.
- Retener a los clientes actuales, mejorar la imagen, aumentar la satisfacción de los clientes y mejorar la capacidad de respuesta a las entregas urgentes.
- Cumplir con los tiempos de entrega, aumentar la productividad, introducir nuevos productos o servicios al mercado y disminuir el nivel de productos rechazados.
- Retener a los empleados, mejorar la motivación del personal, mejorar la satisfacción del personal e incrementar la capacitación.

### *Alcances y limitaciones*

#### Alcance de contenido

Se aborda el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa MAN-SER SRL, como herramienta de medición y gestión de control estratégico.

#### Alcance temporal

El trabajo comprende el período desde el mes de enero del año 2021 al mes de junio de 2021.

#### Alcance geográfico

El presente TFG se realiza en la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba.

#### Limitaciones

Para la elaboración del presente trabajo se cuenta con la información proporcionada por la empresa, no representando esta, el universo de información existente en MAN-SER S.R.L.

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

Por otro lado, para una exitosa implementación de la puesta en marcha se requerirá el compromiso de la gerencia general y de los responsables de cada departamento.

### *Recursos involucrados*

Los recursos necesarios para llevar adelante el diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión se dividen en tangibles e intangibles.

*Tabla 2: Recursos involucrados. Fuente: Elaboración propia.*

<b>Recursos tangibles</b>	<b>Recursos intangibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos monetarios necesarios para afrontar los gastos que demande el diseño del C.M.I.</li> <li>- Mobiliario de oficina. (Sillas y escritorio, biblioratos).</li> <li>- Equipos informáticos (pc de escritorio, Impresora)</li> <li>- Recursos de librería (lapiceras, hojas, cuadernos, resaltadores, perforadoras, calculadoras).</li> <li>- Estados contables periodo 2019 y 2020.</li> <li>- Balances periodo 2019 y 2020.</li> <li>- Nómina de empleados de la organización.</li> <li>- Encuestas a la nómina de empleados.</li> <li>- Listado de la cartera de clientes de la organización.</li> <li>- Encuestas a clientes.</li> <li>- Listado de proveedores de la firma bajo estudio.</li> <li>- Plan comercial de la empresa.</li> <li>- Plan e informe de ventas concretadas.</li> <li>- Portafolio y catálogos de muestras de diferentes productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de capacitación por áreas al personal operativo de la firma.</li> <li>- Acciones de capacitación a mandos medios y personal directivo.</li> <li>- Acciones de capacitación a toda la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral.</li> <li>- Acciones de promoción de la empresa a través de medios digitales o en papel.</li> <li>- Contratación de un profesional especializado en comercio exterior.</li> <li>- Participación de la empresa en eventos de actualización tecnológica y empresarial.</li> </ul>

Para la realización del trabajo, se utilizarán los mobiliarios de oficina y artículos de librería existentes en la sede física de la empresa.

### *Presupuesto estimado*

El presupuesto estimado de honorarios profesionales asciende a la suma de \$349.400,00 (trescientos cuarenta y nueve mil cuatrocientos pesos). El mismo incorpora la provisión, ejecución y el control del Cuadro de Mando en la empresa MAN-SER S.R.L. Asimismo se prevén las capacitaciones necesarias tanto para el sector operativo como los mandos medios y directivos de la organización.

Para la elaboración del mismo se utilizó como base de cálculo el valor actualizado del arancel para servicio profesional establecido por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Dicho arancel expresado en valor modulo asciende a \$1860,00 (mil ochocientos sesenta pesos), según resolución 38/20 al mes de agosto del año 2020. Se prevé la asesoría de un tercero experto en comercio exterior a fin de capacitar al personal pertinente en la venta de productos a nivel internacional. Una vez implantado el C.M.I. en la empresa se prevé un ítem de control y

seguimiento. El mismo consta de una reunión semanal con duración cinco horas, a realizar durante seis semanas. (Ver Anexo A)

#### *Acciones específicas a desarrollar*

##### Actividad 1: Primer encuentro

Se entregará a los directivos y gerentes material de información básica sobre el Cuadro de Mando Integral y documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa. Luego se entrevistará a los directivos con el objetivo de obtener datos sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas.

En este encuentro se introducirá el concepto del Cuadro de Mando Integral a la alta dirección, se responderá a las preguntas que tengan sobre el concepto. Además, se obtendrá su input inicial con respecto a la estrategia de la organización y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el cuadro de mando. Se prevé para esta actividad 2 semanas.

##### Actividad 2: Recopilación de datos

A partir de la información recolectada en el primer encuentro se elaborará un listado provisional y una clasificación prioritaria de los objetivos de las cuatro perspectivas acompañada de datos relevantes recolectados de la entrevista. Se determinará si la lista provisional de objetivos a los que se han asignado prioridades representa la estrategia de la empresa, y si los objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en relaciones de causa-efecto. Se prevé para esta actividad una semana.

##### Actividad 3: Talleres con directivos

Con los directivos de las distintas áreas funcionales se iniciará el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. Se facilita un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta lograr un consenso.

Se tratará cada perspectiva en secuencia discutiendo cada objetivo individualmente, a fin de reconocer su importancia específica, puntos fuertes y débiles. A partir de 4 subgrupos uno por cada perspectiva se identificará entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborado una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo. Se prevé para esta actividad tres semanas con un encuentro semanal.

#### Actividad 4: Talleres por perspectiva

Se generarán cinco encuentros con cada subgrupo con el fin de refinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva, identificar los indicadores para cada objetivo, sus descripciones detalladas, el vínculo clave existente entre perspectivas y construir el correspondiente mapa estratégico. Se prevé para esta actividad cinco semanas con una periodicidad de tres reuniones semanales.

#### Actividad 5: Exposición de los subgrupos

Con los directivos y sus subordinados directos se debatirá la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores previstos para el cuadro de mando. Los líderes de los subgrupos presentarán el trabajo realizado, los objetivos e indicadores arribados por perspectiva y el mapa estratégico. Los participantes, ya sea en plenaria o en grupos de trabajo, comentan los indicadores lo que facilitará a desarrollar un plan de implantación. El objetivo es lograr un primer acercamiento a la comunicación a toda la empresa del contenido del cuadro de mando para todos los empleados. Se prevé para esta actividad una semana en la cual se realizarán dos encuentros.

#### Actividad 6: Talleres de líderes

A partir de un nuevo equipo conformado por un líder de cada subgrupo se formalizarán las metas y desarrollará un plan de implantación para el cuadro de mando en forma conjunta. Se incluirá en el mismo la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, y la forma en que se comunicara el cuadro de mando integral al resto de la empresa. Se prevé para esta actividad un total de cuatro encuentros en dos semanas.

#### Actividad 7: Talleres con la gerencia e implantación

Se llega a un consenso final con la gerencia sobre el C.M.I. definitivo y se convalidarán las metas propuestas por el equipo formado en el encuentro anterior. A su vez se identificarán los programas de acciones preliminares para obtener las metas. El objetivo es la implantación del C.M.I. y comunicación a los empleados, e integración del mismo a un sistema de información. Se prevé para esta actividad cuatro semanas, con un total de cuatro encuentros.

#### Actividad 8: Retroalimentación de la implantación

Para la coordinación y control del C.M.I. implantado se realizará una ronda de entrevistas por áreas funcionales, recopilación de resultados, aclaración de dudas, revisión de inconvenientes y propuesta de ajustes. Se prevé para esta actividad seis semanas.

#### Actividad 9: Acciones de corrección

Con la información recopilada, se controlará si los índices brindan la información necesaria, en caso que sea necesario se replantearán los mismos, junto con los encargados de las áreas quienes brindaran el asesoramiento necesario para lograr explotar el cuadro de mando. Se prevé para esta actividad cuatro semanas, con los encuentros que sean necesarios para lograr lo propuesto.

#### *Marco de tiempo para la implementación*

Las actividades antes mencionadas se plasmaron en un diagrama de Gantt para su mejor comprensión. (Ver anexo B)

#### *Mapa estratégico*

Para la elaboración del mapa estratégico se determinaron los objetivos estratégicos para cada perspectiva, los cuales serán la base del C.M.I.. Para su determinación, se consideró especialmente la finalidad lucrativa que persigue la empresa y la posibilidad de expandirse al mercado exterior con los productos de calidad y vanguardia que la misma ofrece. (Ver Anexo C)

#### Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Para poseer un buen desempeño en los procesos internos de la empresa, se deben establecer como objetivos estratégicos el incremento en la capacitación, la mejora en la satisfacción y motivación del personal. Además, todo esto favorecerá la retención de los empleados.

#### Perspectiva de procesos internos

Si los empleados están satisfechos, motivados y capacitados para realizar su trabajo se podrá disminuir el nivel de productos rechazados por fallas, innovar con nuevos productos o servicios al mercado y aumentar la productividad individual. Esto conlleva a reducir los tiempos, logrando cumplir con los plazos de entrega pactados.

### Perspectiva de clientes

A partir del cumplimiento de los objetivos anteriormente mencionados se puede aspirar a mejorar la capacidad de respuesta en los tiempos de entrega urgentes aumentando por ende la satisfacción de los clientes. Si esto se lograra, la empresa mejoraría su imagen atrayendo nuevos clientes y reteniendo los actuales.

### Perspectiva de Financiera

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva, se entrelazan con los objetivos de las perspectivas anteriores. La consecución de estos objetivos solo se puede dar si la capacidad y motivación de los empleados genera excelencia en la producción, creando clientes satisfechos. La rentabilidad es clave, por lo que, a partir de ella, la empresa espera generar resultados positivos para además de mantenerse en el tiempo, también pueda crecer. Los ingresos por ventas son otro claro indicador del rumbo de la empresa que demuestra si se está creciendo o no. Es importante mantener precios competitivos acentuado por el contexto inflacionario actual manteniendo un equilibrio de calidad y precio. En el caso de MAN-SER expandir sus ventas a otros mercados constituye un objetivo estratégico importante para esta perspectiva.

### *Selección de indicadores*

A partir de los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las cuatro perspectivas, se formularon indicadores claves de desempeño. Estos indicadores son representativos de los objetivos y es importante asignarles responsables en la empresa para su constante control. También, si es necesario, los mismos se deben replantear semestralmente, ya que el entorno es dinámico y puede que haya que adaptar los mismos. (Ver Anexo D)

Luego de un análisis de prioridades para la empresa MANSER SRL los indicadores seleccionados para la perspectiva financiera son: margen neto de utilidad, porcentaje de incorporación de nuevos mercados, porcentaje de variación de los costos de producción y rentabilidad del patrimonio neto, pese a que la empresa no posee problemas financieros, es de gran importancia contar con un plan comercial, apertura hacia nuevos mercados y poseer una estructura de costos óptima que brindará mayor solvencia en el largo plazo.

En cuanto a la perspectiva de clientes la prioridad para la empresa radica en los siguientes indicadores: porcentaje de pedidos urgentes resueltos, porcentaje de satisfacción del cliente, porcentaje de reconocimiento de imagen de la empresa y

porcentaje de retención de clientes. Es necesario trabajar con estos indicadores ya que con el logro de resolución de pedidos de forma inmediata mantendrá clientes satisfechos y fidelizar nuevos. Para continuar siendo una empresa líder en el mercado es necesario el reconocimiento de la imagen de la misma.

La perspectiva de procesos internos tiene como indicadores: porcentaje de rechazos de productos, porcentaje de recursos invertidos en investigación y desarrollo, productividad y porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega. Estos indicadores son relevantes porque agregan valor a la empresa y sus productos. Contar con investigación y desarrollo puede llevar a conquistar nuevas áreas como la venta online, conseguir nuevas alianzas con proveedores y desarrollar nuevos servicios. Mantendrá en el tiempo la innovación necesaria para marcar la diferencia que los clientes buscan y valoran a la hora de elegir una empresa en el mercado competitivo.

Por último, los indicadores escogidos para la perspectiva de crecimiento y desarrollo son porcentaje de empleados capacitados, porcentaje de participación en las ganancias, porcentaje de satisfacción de los empleados y porcentaje de rotación del personal. Es de vital importancia la capacitación de los empleados sobre el C.M.I. para incentivar el uso de esta herramienta y se sientan parte de la implantación. Lograr la satisfacción de los mismos con incentivos, capacitaciones y un plan profesional de ascensos evitará a su vez la rotación del personal.

Para cada indicador se propone un valor meta que se debe lograr en el período de medición asignado a cada uno. Una vez realizada la medición se compara el valor medido con el valor meta. En caso de existir alguna desviación respecto de la meta se ponen en práctica las medidas correctivas (Ver anexo E). Es fundamental que el control se realice en el tiempo especificado para cada indicador por el responsable asignado a tal fin.

#### *Cuadro de Mando Integral*

El cuadro de mando construido en la tabla 3 concentra toda la información en un cuerpo de indicadores esto facilita la gestión permitiendo tener una visión integral de la empresa desde todas las perspectivas. Se remarca que se debe capacitar a todo el personal a la lectura de esta herramienta para lograr concientizar y comprender el sentido de las tareas que cada uno realiza para vincularla con los objetivos establecidos.

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral para la empresa MANSER S.R.L. Fuente: Elaboración propia

	Indicador	Unidad de medida	Actualización	Fórmula	Meta	Semáforo	Semáforo		
							Verde	Amarillo	Rojo
Perspectiva Financiera	Margen neto de utilidad	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	15%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor a 15%	Entre 5 y 15%	Menor a 5%
	Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Ventas nuevos mercados}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	20%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor a 20%	Entre 10 y 20%	Menor a 10%
	Porcentaje de variación de los costos de producción	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Costos periodo n}}{\text{Costos periodo n-1}} \times 100$	80%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Menor a 80%	Entre 80 y 90%	Mayor al 95%
	Rentabilidad del Patrimonio neto	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Utilidad antes de imp. E int.}}{\text{Total de Patrimonio Neto}} \times 100$	25%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 25%	Entre 15 y 25%	Menor al 15%
Perspectiva de Clientes	Porcentaje de pedidos urgentes resueltos	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Pedidos urg. Resueltos}}{\text{Total de pedidos urg- resueltos}} \times 100$	90%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 90%	Entre 90 y 80%	Menor al 80%
	Porcentaje de satisfacción del cliente	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total de clientes}} \times 100$	90%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 90%	Entre 90 y 80%	Menor al 80%
	Porcentaje de reconocimiento de imagen de la empresa	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Personas que conocen la empresa}}{\text{Total personas encuestadas}} \times 100$	70%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 70%	Entre 70 y 50%	Menor al 50%
	Porcentaje de retención de clientes	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Clientes que vuelven a comprar}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	80%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 80%	Entre 80 y 50%	Menor al 50%
Perspectiva de Procesos internos	Porcentaje de rechazos de productos	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Cantidad productos rechazados}}{\text{Cantidad productos totales}} \times 100$	5%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Menor al 5%	Entre 10 y 5%	Mayor al 10%
	Porcentaje de recursos invertidos en investigación y desarrollo	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Gasto en I+D}}{\text{Utilidad neta}} \times 100$	10%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 10%	Entre 10 y 5%	Menor al 5%
	Productividad	Numero	Bimestral	$\frac{\text{Cantidad de piezas producidas}}{\text{Cantidad de Horas insumidas}} \times 100$	0.125	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor a 0.125	Entre 0.125 y 0.0625	Menor a 0.0625
	Porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Producción entregada en plazo}}{\text{Producción total}} \times 100$	95%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 95%	Entre 95 y 90%	Menor al 90%
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Porcentaje de empleados capacitados	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	80%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 80%	Entre 80 y 60%	Menor al 60%
	Porcentaje de participación en las ganancias	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Ganancias repartidas a los empl.}}{\text{Ganancias totales}} \times 100$	10%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 10%	Entre 10 y 5%	Menor al 5%
	Porcentaje de satisfacción de los empleados	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	90%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Mayor al 90%	Entre 90 y 70%	Menor al 70%
	Porcentaje de rotación del personal	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Cantidad de renunciaciones}}{\text{Cantidad total de empleados}} \times 100$	5%	A completar por la MAN-SER S.R.L.	Menor al 5%	Entre 5 y 10%	Mayor al 10%

## **Conclusión y Recomendaciones**

Las empresas como MANSER SRL al estar insertas en mercados cada vez más cambiantes y exigentes, deben adoptar herramientas que optimicen los procesos de toma de decisiones y estar lo suficientemente organizados en su estructura interna para no perder de vista su misión y visión. En base al trabajo diagnóstico realizado en la empresa se identificaron las principales debilidades en los procesos internos y en la necesidad de implementar un control en el desempeño de la gestión de todas las áreas que la componen. El desarrollo de esta propuesta de herramienta de gestión fue precisamente para tratar esas debilidades y mejorar los procesos de comunicación interna y administración de los recursos.

El plan cuenta con diversas etapas y tiempos de ejecución claramente descriptos integrando todas las áreas de la empresa para que la implementación del mismo logre su fin perseguido, traducir la estrategia, visión y misión organizacional en objetivos e indicadores teniendo en cuenta las cuatro perspectivas propuestas en el cuadro de mando integral lo que permite un control certero de cada área. Además, aplicar medidas de corrección concretas cuando los resultados no son los esperados. Esto permite tomar decisiones acertadas previamente planificadas.

Con el desarrollo de este reporte de caso se pudo confirmar que esta herramienta al involucrar todos los niveles jerárquicos de la empresa producirá un cambio cultural en la misma donde todos se verán comprometidos en ejecutar oportunamente las acciones y decisiones para mejorar los procesos. Esto trae aparejado un orden general en la organización que mejora la comunicación entre las áreas. Es de fundamental importancia la capacitación de cada agente para aumentar el conocimiento específico del proceso en donde le compete estar y visualizar la repercusión de su accionar en los demás niveles.

Se recomienda a la empresa MANSER SRL añadir a esta herramienta del C.M.I., un sistema de gestión informático integrado donde se logre, con la carga de datos a tiempo real, información en tiempo real de los procesos de producción, stock y entregas vinculando todas las áreas de la empresa.

Explorar nuevos mercados y expandirse específicamente a nivel internacional aprovechando las oportunidades no solo de exportar sus productos sino también de ser importador directo de sus insumos. Para lograr esta propuesta es importante contar con la experiencia de un profesional en comercio exterior para interiorizarse en el tema y trámites de la documentación requerida.

El compromiso del mundo hacia el cuidado del medio ambiente es cada vez más imprescindible por lo que se recomienda aumentar el compromiso y desarrollar diferentes propuestas, como, tratar los residuos, el agua y disminuir su consumo, como así también la energía eléctrica. A la larga estos esfuerzos se verán compensados en lo económico obteniendo una doble ventaja para el medioambiente y para la empresa. También se pueden obtener amplios beneficios valiéndose de los programas nacionales de estímulo existentes en éste área.

Por último, ofrecer incentivos a los empleados en el proceso de implementación del C.M.I. para lograr su adhesión y compromiso al cambio mejorando el clima laboral. Conjuntamente diseñar canales de comunicación donde los empleados estén informados de los logros obtenidos para conseguir que el proceso de cambio sea ameno y fructífero.

## Referencias

- Álvarez Nobell, A., & Lesta, L. (Junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 9-30.
- ANSES. (2020). *Ingreso familiar de emergencia*. Obtenido de <https://www.anses.gob.ar/>: <https://www.anses.gob.ar/informacion/ingreso-familiar-de-emergencia>
- Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 91-99.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Barbería, Matías. (06 de agosto de 2020). *El BCRA no detiene la emisión monetaria: por qué no alcanza para cubrir el déficit y a qué apuesta el Gobierno para conseguir más pesos*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de Infobae.com: <https://www.infobae.com/economia/2020/08/06/el-bcra-no-detiene-la-emision-monetaria-por-que-no-alcanza-para-cubrir-el-deficit-y-a-que-apuesta-el-gobierno-para-conseguir-mas-pesos/>
- CAME. (23 de agosto de 2020). *Producción de la industria pyme. Resultados del mes de julio 2020*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de redcame.org.ar: <https://www.redcame.org.ar/novedades/9897/produccion-de-la-industria-pyme-resultados-del-mes-de-julio-2020>
- De Marco, M. (2016). *Prácticas Profesionales, Proyecto de Investigación: Cuadro de Mando Integral Empresa Eléctrica*. XXXVIII Simposio de Profesores de Práctica Profesional, Universidad Tecnológica Tucumán, Tucumán.
- Horvarth y socios. (2007). *Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Gestion 2000.
- INDEC. (2019). *Condiciones de vida*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar/): [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)
- INDEC. (julio de 2020). *Condiciones de vida*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar/): [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_08\\_201794418744.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_08_201794418744.pdf)
- INDEC. (2020). *Cuentas nacionales*. Recuperado el 28 de agosto de 2020, de [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar/): [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_06\\_20CCD52DCD54.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_20CCD52DCD54.pdf)

- INDEC. (julio de 2020). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de [indec.gob.ar:  
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)
- INDEC. (mayo de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de [indec.gob.ar:  
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_07\\_20C11BB9270C.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_07_20C11BB9270C.pdf)
- INDEC. (julio de 2020). *Preguntas frecuentes sobre las cuentas nacionales*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de [indec.gob.ar:  
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/preguntas\\_frecuentes\\_cuentas\\_nacionales.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/preguntas_frecuentes_cuentas_nacionales.pdf)
- Infobae Profesional. (12 de agosto de 2020). *eCommerce, el gran boom de 2020: por qué la pandemia impulsó como nunca a este mercado*. Recuperado el 2020 de agosto de 26, de [iprou.com: https://www.iprou.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia](https://www.iprou.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia)
- Informe Político. (26 de agosto de 2020). *El Gabinete económico anticipa nuevos estímulos para la próxima etapa del ATP*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de [informepolitico.com.ar: https://informepolitico.com.ar/el-gabinete-economico-anticipa-nuevos-estimulos-para-la-proxima-etapa-del-atp/](https://informepolitico.com.ar/el-gabinete-economico-anticipa-nuevos-estimulos-para-la-proxima-etapa-del-atp/)
- Jimenez Silva, E. E., Lema Cerda, L. A., & Larrea Altamirano, J. F. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Publicando*, 640-657.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- La Nación. (3 de agosto de 2020). *Tras el acuerdo por la deuda, Fernández detalló los objetivos de su gestión y cinco pasos para lograrlos*. Recuperado el 24 de agosto de 2020, de [La Nacion.com: https://www.lanacion.com.ar/politica/deuda-alberto-fernandez-nadie-confia-martin-guzman-nid2412563#comentarios](https://www.lanacion.com.ar/politica/deuda-alberto-fernandez-nadie-confia-martin-guzman-nid2412563#comentarios)
- Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PYMES, Ley 9727 (13 de enero de 2010). Recuperado el 27 de agosto de 2020, de [cba.gov.ar:  
https://www.cba.gov.ar/7312-2/](https://www.cba.gov.ar/7312-2/)
- Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, Ley 27541 (Infoleg 21 de diciembre de 2019). Recuperado el 3 de septiembre de 2020, de [http://servicios.infoleg.gob.ar/  
http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm)
- Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública, Ley 27562 (13 de agosto de 2020). Recuperado el 27 de agosto de 2020,

- de boletinoficial.gob.ar:  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234082/20200826>
- Ludeña, C. N. (2018). La utilización del cuadro de mando integral y los resultados del planeamiento estratégico de la empresa: Compañía Peruana de Baterías S.A. Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Obtenido de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/2525>
- Martorelli Sánchez, J. R. (2013). *Indicadores de la Gestión Empresarial: de la Estrategia a los Resultados*. Bloomington, EEUU: Palibrio LLC.
- Mejía, C., & Steve, K. (2017). Planeación Estratégico-Táctico en Corpar Autopartes Ltda. Bajo los lineamientos de Balanced Scorecard - cuadro de mando integral. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad Libre.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (05 de septiembre de 2017). *Programa de Reconversión Industrial*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/trabajo/pri>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (11 de diciembre de 2019). *Ambiente vuelve a tener rango de Ministerio*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ambiente-vuelve-tener-rango-de-ministerio>
- Ministerio de Producción y Trabajo Consejo Nacional Del Empleo, La Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil, Resolución 6/19 (Boletín Oficial 30 de agosto de 2019). Recuperado el 01 de septiembre de 2020, de boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/215268/20190902>
- Ministerio de Trabajo. (junio de 2020). *Estudios y Estadísticas laborales*. Recuperado el 25 de agosto de 2020, de trabajo.gob.ar: [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/trabajoregistrado/trabajoregistrado\\_2006\\_estadisticas.xlsx](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/trabajoregistrado/trabajoregistrado_2006_estadisticas.xlsx)
- Orgaz, C. J. (9 de diciembre de 2019). *Asume Alberto Fernández en Argentina: cómo heredó Macri la economía del país y cómo la deja*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de bbc.com: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50154403>
- PFKArgentina. (31 de octubre de 2016). *Circular 815 - Régimen Fomento Para Pyme - Beneficios Impositivos Ley 27264*. Recuperado el 27 de agosto de 2020, de [pkfargentina.com.ar](http://www.pkfargentina.com.ar): <http://www.pkfargentina.com.ar/publicaciones/impuestos/circular-815-regimen-fomento-para-pyme-beneficios-impositivos-ley-27264/>
- Quesado, P., Rodrigues Lima, L., & Aibar Guzmán, B. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 186-201.
- Quintero Chacón, A., & Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofín Habana*(2), 1-20.

- Quintero-Beltran, L. C., & Osorio-Morales, L. M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-4.
- Ratnaningrum, Aryani, A., & Setiawan, D. (2020). Balanced Scorecard: Is it beneficial enough? a literature review. *Asian Journal Of Accounting Perspectives*, 13(1), 65-84.
- Sánchez Vazquez, J. M., Vélez Elorsa, M. L., & Araújo Pinzón, P. (Junio de 2016). Balanced scorecard para emprendedores desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV, 37-47.
- Smink, V. (09 de diciembre de 2019). *Asume Alberto Fernández en Argentina: los 5 desafíos económicos que enfrentará el nuevo presidente*. Recuperado el 26 de agosto de 2020, de [bbc.com](https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>
- UNICEF. (05 de agosto de 2020). *UNICEF actualiza la estimación de pobreza infantil: Alcanzaría a más de 8 millones de chicas y chicos*. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [unicef.org](https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza): <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza>
- Vayvay, O., & Kalender, Z. T. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 76-83.
- Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations. *Richtman Publishing*, 9(3), 1-11.
- Viteri Sanchez, C., Viteri Moya, J., & Matute Déleg, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49-61.

## Anexos

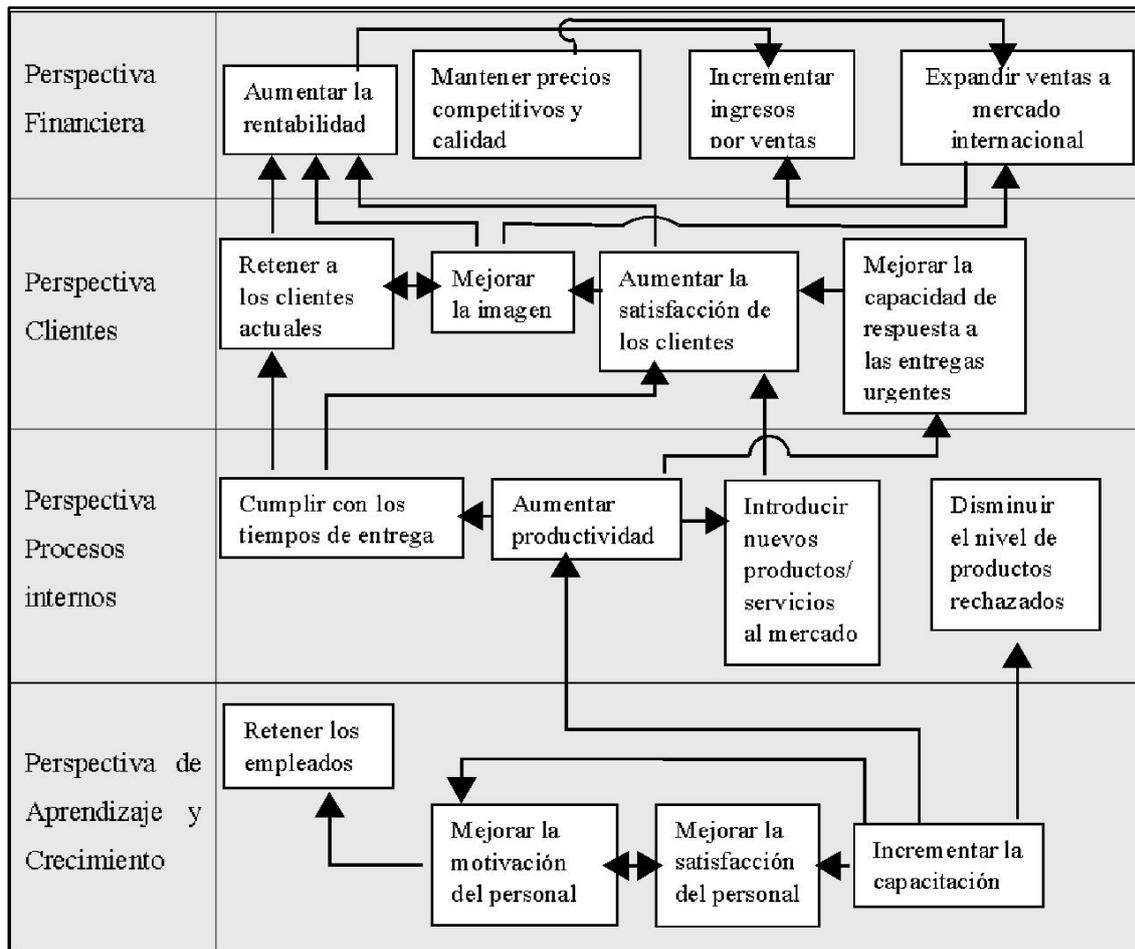
*Anexo A: Presupuesto. Fuente: Elaboración propia*

Designación	Ítem	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<b>1</b>	Provisión y ejecución de un Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER S.R.L. Incluye gastos de pasajes, viáticos, relevamiento de datos, entrevistas, análisis, diagnóstico y propuesta de C.M.I.	Modulo	65	\$1.860,00	\$120.900,00
<b>2</b>	Capacitación de mandos medios y directivos. Incluye materiales, equipamiento y viáticos.	Modulo	30	\$1.860,00	\$55.800,00
<b>3</b>	Capacitación de secciones operativas. Incluye materiales, equipamiento y viáticos.	Modulo	20	\$1.860,00	\$37.200,00
<b>4</b>	Control y seguimiento continuo. Incluye materiales, equipamiento y viáticos.	Modulo	25	\$1.860,00	\$46.500,00
<b>5</b>	Asesoramiento de tercero especialista en comercio exterior.	Global	1	\$89.000,00	\$89.000,00
<b>Honorarios Totales</b>					<b>\$349.400,00</b>
<b>Trescientos cuarenta y nueve mil cuatrocientos pesos</b>					

Anexo B: Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

N°	Actividades	Periodos (Semanas)																							
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	<i>Primer Encuentro:</i> Reunión con los directivos y gerentes. Presentación de la información del CMI y entrevistas para la recolección de datos sobre los objetivos estratégicos de la empresa.	■	■																						
2	<i>Recopilación de datos:</i> Identificación de todos los objetivos estratégicos recolectados. Elaboración de una lista provisional y clasificación de objetivos por perspectiva.			■																					
3	<i>Talleres con directivos:</i> Reunión con los directivos y armado de subgrupos por perspectivas. Definición de cuatro objetivos por perspectiva e indicadores potenciales.				■	■	■																		
4	<i>Talleres por perspectiva:</i> Reuniones de subgrupos. Determinación final de indicadores por perspectiva y construcción del mapa estratégico.						■	■	■	■	■														
5	<i>Exposición de los subgrupos:</i> Reunión con los directivos y mandos intermedios. Presentación del trabajo de los subgrupos: objetivos e indicadores por perspectiva y mapa estratégico.											■													
6	<i>Talleres de líderes:</i> Conformación de un equipo con un líder de cada subgrupo. Formalización de metas y desarrollo de plan de implantación del CMI													■	■										
7	<i>Talleres con la gerencia e implantación:</i> Reunión con la gerencia. Consenso final sobre CMI y convalidación de las metas propuestas. Identificación de planes de acción. Implantación del CMI.															■	■	■	■						
8	<i>Retroalimentación de la implantación:</i> Control del CMI implantado																			■	■	■	■	■	■
9	<i>Acciones de corrección:</i> Corrección de desvíos																					■	■	■	■

Anexo C: Mapa Estratégico de la empresa MANSER SRL. Fuente: Elaboración propia.



Anexo D: Indicadores del cuadro de mando integral para la empresa MANSER SRL. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva	Indicador	Objetivo Estratégico	Fundamento	Responsable
FINANCIERA	Margen neto de utilidad	Incrementar ingresos por ventas	Brinda información sobre variación de ingresos.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Expandir ventas a mercado internacional	La incorporación de nuevos mercados, expone como se expande la empresa.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de variación de los costos de producción	Mantener precios competitivos y calidad	Si reduce el costo, se puede absorber otros factores y ayuda a mantener precios y calidad.	Encargado de Compras
	Rentabilidad sobre el patrimonio neto	Aumentar la rentabilidad	Permite conocer la rentabilidad del patrimonio neto y su conveniencia.	Encargado de producción
CLIENTES	Porcentaje de pedidos urgentes resueltos	Mejorar la capacidad de respuesta a las entregas urgentes	Brinda información sobre la capacidad para responder a tiempo al cliente, dando lugar a mejorar continuamente.	Encargado de ventas
	Porcentaje de satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción de los clientes	Es un parámetro para evaluar si el cliente está satisfecho con la empresa. Pudiendo realizarse mejoras en el servicio otorgado.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de reconocimiento de imagen de la empresa	Mejorar la imagen	Otorga información sobre la imagen de la empresa en el entorno que la rodea.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de retención de clientes	Retener a los clientes actuales	Otorga información sobre cantidad de clientes que vuelven a comprar.	Encargado de ventas
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de rechazos de productos	Disminuir el nivel de productos rechazados	Es parámetro para evaluar las pérdidas sufridas por rechazos y realizar las mejoras correspondientes.	Encargado de Producción
	Porcentaje de recursos invertidos en investigación y desarrollo	Introducir nuevos productos/servicios al mercado	Mide en que porcentaje la empresa está invirtiendo sus utilidades en innovación de productos o servicios	Encargado de Producción
	Productividad	Aumentar productividad	Otorga información sobre el nivel promedio de productividad individual.	Encargado de Producción
	Porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega	Cumplir con los tiempos de entrega	Se obtiene un valor que representa el cumplimiento de los plazos de entrega pactados.	Encargado de Producción
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Incrementar la capacitación	Representa el nivel de personal capacitado que existe en la empresa.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de satisfacción de los empleados	Mejorar la satisfacción del personal	Mide la satisfacción de los empleados a través de encuestas, y permite incrementarla, evitando la rotación constante.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de participación en las ganancias	Mejorar la motivación del personal	Permite evaluar situación, y mejorarla motivando al empleado.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de rotación del personal	Retener los empleados	Permite determinar el grado de renuncias del plantel por periodo	Encargado de RRHH

Anexo E: Propuestas de medición y corrección. Fuente: Elaboración propia.

Indicador a controlar	Valor medido	Acciones a realizar para corregir desvíos	Responsable/s
Margen neto de utilidad	Entre 5 y 15%	Aumentar las estrategias de marketing y de publicidad. Analizar el plan de ventas. Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales.	Administración y ventas
	Menor a 5%	Rediseñar promociones, ofertas y financiaciones. Rever el plan de venta y plan comercial. Rever estrategias publicitarias y comerciales.	
Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Entre 10-20%	Reforzar el plan comercial y estrategias publicitarias. Analizar plan de ventas, ofertas, promociones y financiaciones	Administración y ventas
	Menor a 10%	Incrementar capacidades para atraer nuevos clientes, rediseñar el plan comercial,	
Porcentaje de variación de los costos de producción	Menor a 80%	Aumentar alianzas con proveedores. Estudiar la estructura de costos, Proceso productivo y actividades de mantenimiento de maquinarias.	Administración, ventas, producción y mantenimiento
	Mayor al 95%	Rever alianzas con proveedores, estructura de costos, proceso productivo y actividades de mantenimiento de maquinarias.	
Rentabilidad del patrimonio neto	Entre 15-25%	Reforzar plan de ventas y estrategias publicitarias	Administración, ventas y compras
	Menor a 15%	Revisar el plan de ventas. Revisar estrategias publicitarias, estructura de costos y analizar convenios con proveedores	
Porcentaje de pedidos urgentes resueltos	Entre 90 y 80%	Reforzar negociados con proveedores. inspeccionar plan de capacitación, mantenimiento de maquinarias y plan productivo. Estudiar políticas de manejo de stocks de materia prima	Compras, RRHH, producción y mantenimiento
	Menor al 80%	Rediseñar plan de producción, mantenimiento de maquinarias, alianzas con proveedores y profundizar capacitaciones. Estudiar posibles causas de demoras y retraso. Renegociar plazos de entrega con proveedores aliados. Controlar rigurosamente stocks de materia prima	
Porcentaje de satisfacción del cliente	Entre 90 y 80%	Indagar causas de disconformidad y corregir desvíos. Capacitar al personal.	RRHH, Diseño, Calidad, Ventas, producción y mantenimiento
	Menor al 80%	Analizar el cumplimiento en la entrega de pedidos y causas de reclamos de los clientes. Diseñar nuevas políticas de descuentos, bonificaciones y financiamientos. inspeccionar el proceso productivo y frecuencia de mantenimiento de maquinarias. Analizar calidad del servicio post venta	
Porcentaje de reconocimiento de imagen de la empresa	Entre 70 y 50%	Continuar con estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales. Aumentar agresividad de estrategias publicitarias	Ventas
	Menor al 50%	Revisar estrategias de captación de clientes. Aplicar nuevas estrategias publicitarias en redes sociales para atraer nuevos clientes. Iniciar campañas masivas de publicidad.	

Anexo E: Propuestas de medición y corrección (Continuación). Fuente: Elaboración propia.

Indicador a controlar	Valor medido	Acciones a realizar para corregir desvíos	Responsable/s
Porcentaje de retención de clientes	Entre 80 y 50%	Mejorar las políticas de fidelización de clientes	Ventas
	Menor al 50%	Rediseñar las políticas de fidelización de clientes, proponer descuentos, promociones por volver a contratar.	
Porcentaje de rechazos de productos	Entre 10 y 5%	Analizar resultados de los controles en el sector de producción. Aumentar la frecuencia de mantenimiento de maquinarias empleado. Continuar con capacitaciones al personal operativo	Producción y mantenimiento, RRHH
	Mayor al 10%	Rever frecuencia y tipos de mantenimiento a realizar en las maquinarias. Revisar el proceso productivo. Rediseñar el plan de capacitación de empleados del área de producción. Profundizar los controles en cada etapa del proceso productivo. Estudiar el organigrama, redistribuir tareas.	
Porcentaje de recursos invertidos en investigación y desarrollo	Entre 10 y 5%	Aumentar inversión en investigación y desarrollo.	Administración, Diseño, Calidad
	Menor al 5%	Contratar un tercero especializado para rever costos y su reasignación para cumplir la meta propuesta.	Administración
Productividad	Entre 0.125 y 0.0625	Continuar con las políticas de capacitación empleadas hasta el momento. Estudiar la efectividad de los incentivos motivacionales aplicados.	Producción y mantenimiento, RRHH
	Mayor a 0.0625	Ampliar el periodo de capacitación y rediseñar políticas de capacitación. Proponer nuevos incentivos motivacionales	
Porcentaje de cumplimiento en los plazos de entrega	Entre 95 y 90%	Revisar proceso productivo, arreglos existentes con proveedores y logística.	Producción y mantenimiento, compras
	Menor al 90%	Rever y corregir plan productivo. Realizar mantenimiento a maquinarias y profundizar capacitaciones a empleados.	Producción y mantenimiento, RRHH
Porcentaje de empleados capacitados	Entre 80 y 60%	Revisar el plan de capacitación	RRHH y Administración
	Menor al 60%	Rediseñar el plan de capacitación y verificar los montos destinados a tal fin.	
Porcentaje de participación en las ganancias	Entre 10 y 5%	Revisar la participación en las ganancias asignada a cada sector	Administración
	Menor al 5%	Aumentar la participación en las ganancias de todo el personal.	
Porcentaje de satisfacción de los empleados	Entre 90% y 70%	Revisar el plan de capacitaciones. Rever nivel de satisfacción. Estudiar encuestas de satisfacción. Analizar política de incentivos y ascensos	RRHH
	Menor al 70%	Rediseñar el plan de capacitaciones y política de incentivos.	
Porcentaje de rotación del personal	Entre 5% y 10%	Analizar el nivel de satisfacción. Examinar la política de recompensas e incentivos existente.	RRHH
	Mayor al 10%	Rediseñar las políticas de recompensas incentivos y capacitaciones.	