

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público Nacional**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

Plan de gestión de información interna y externa

**Diseño de Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER S.R.L.**

Autor: Salinas, Walter Daniel

Legajo: VCPB26830

DNI: 28.399.116

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Argentina, Setiembre, 2020

## Resumen

MAN -SER SRL es una empresa que se encuentra en Córdoba Capital de la República Argentina. Se dedica al sector metalúrgico y su nacimiento data del año 1995 y logra un crecimiento aún más importante a partir del año 2002. Cabe destacar que es una empresa de tipo familiar. Se observa que ha continuado creciendo pero que ante todo debemos analizar que pasa en el mercado actual en su rubro relacionado con la competencia ya sea en el mercado interno como externo. Es así como debemos tener siempre presente aquella matriz que nos habla del nacimiento, crecimiento, deterioro y muerte de una empresa. MAN -SER SRL debe continuar con su crecimiento es por eso por lo que será de suma importancia en este trabajo de investigación el análisis del CMI (Cuadro de Mando Integral) es de suma importancia porque: analizaremos la competencia en el mercado actual, tendremos en cuenta que se encuentra en un país en crisis constante y cuyo riesgo país es más elevado y por último lo acaecido desde marzo 2020 con la Pandemia de COVID19. Ningún punto de menor importancia para dejar de lado.

*Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Planificación estratégica, MAN-SER SRL, Gestión de Información*

## **Abstract**

MAN -SER SRL is a company located in Córdoba Capital of the Argentine Republic. It is dedicated to the metallurgical sector and its birth dates back to 1995 and achieves even more important growth as of 2002. It should be noted that it is a family-type company. It is observed that it has continued to grow but that above all we must analyze what is happening in the current market in its area related to competition, whether in the domestic or foreign markets. Thus, we must always keep in mind that matrix that tells us about the birth, growth, deterioration and death of a company. MAN -SER SRL must continue with its growth that is why it will be of utmost importance in this research work the analysis of the CMI (Balanced Scorecard) is very important because: we will analyze the competition in the current market, we will take into account that I am in a country in constant crisis and whose country risk is higher and lastly what happened since March 2020 with the COVID19 Pandemic. No minor point to leave out.

*Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Planning, MAN-SER SRL, Information Management*

## Índice

Introducción.....	1
<i>Objetivo General</i> .....	4
<i>Objetivos Específicos</i> .....	4
Análisis de la situación.....	5
<i>Descripción de la situación</i> .....	5
Análisis de Contexto (PESTEL) .....	7
Análisis FODA .....	11
Marco teórico.....	13
<i>Características:</i> .....	15
Diagnóstico y Discusión .....	16
<i>Declaración del problema</i> .....	16
<i>Justificación del problema</i> .....	17
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	18
Plan de Implementación .....	19
<i>Alcance</i> .....	19
<i>Limitaciones</i> .....	19
<i>Recursos involucrados</i> .....	19
<i>Tabla 2 Presupuesto Inicial</i> .....	20
Propuesta de medición o evaluación de las acciones .....	27
Conclusiones y Recomendaciones .....	27

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matiz FODA .....	11
Tabla 2 Presupuesto Inicial .....	20
Tabla 3 Mantenimiento .....	20
Tabla 3 Diagrama de Gantt .....	21
Tabla 4 Mapa estratégico .....	22
Tabla 9 Cuadro de mando integral.....	25

## Introducción

Los constantes cambios en todos los aspectos a los que se enfrenta la economía a nivel mundial exigen a las empresas una permanente búsqueda de perfeccionamiento en cuanto a procesos, calidad de productos y servicios, comunicación, capacitación, información etc., que les permitan ofrecer propuestas atractivas para consumidores y también mantener altos niveles de competitividad.

Ante un panorama tan exigente, especialmente para la pequeña y mediana empresa, es que deben contar con herramientas de control de gestión que permitan medir su desempeño desde un punto de vista integral, que faciliten la toma de buenas decisiones que coadyuven a la proyección de un futuro con expectativas de éxito.

Por lo descripto anteriormente, este trabajo tiene como fin proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER S.R.L.

MAN-SER S.R.L. es una empresa ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco en la Provincia de Córdoba, Argentina. Está dedicada al sector metalúrgico “se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas de producción” ([man-ser.com.ar](http://man-ser.com.ar)), No posee filiales, cuenta con una planta de 30 empleados y apunta principalmente al mercado nacional prestando servicios además de Córdoba, en Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Iniciada a principios de los 90’, su fundador Sr. Luis Mansilla era empleado de una importante firma dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba también de manera particular trabajos de herrería.

La empresa para la cual trabajaba decide tercerizar una parte de sus actividades otorgando al Sr. Mansilla, uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia, la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma. Alquilando un lugar y algunas maquinarias comenzó a trabajar, empleando a un familiar, en trabajos de corte y plagado de chapas, soldaduras y aberturas.

El año 1995 es el considerado el de su fundación, ya que fue en ese año instala su propia planta, transitando un rápido crecimiento que lo llevan en 2002 a pasar de ser una empresa unipersonal a una SRL.

La aplicación de nuevas tecnologías acompañada de la reconocida calidad de sus servicios le permitió a MAN-SER convertirse en la principal empresa proveedora de importantes compañías como AIT S.A, la automotriz Volkswagen y otras firmas del sector agroindustrial, ganando licitaciones de grandes proyectos compitiendo con empresas internacionales

En 2009 toman el mando de la empresa Julián y Melina Mansilla, los hijos del fundador, quienes en 2012 inauguran una nueva planta industrial con una superficie de producción que duplica a la anterior.

En 2014 logra la certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Hoy cuenta con tres inmuebles intercomunicados divididos en 4 áreas: corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado; trabajos especiales y compensadores de producción seriada. Además con dos sectores de oficina: uno administrativo y otro de diseño.

MAN-SER ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

Debido al rápido y sostenido crecimiento, la empresa no está exenta de ciertas falencias que impactan sobre su desempeño y como consecuencia en su rentabilidad, entre ellas podemos mencionar la sobrecarga de tareas de los miembros de mayor jerarquía debido a la falta de delegación, la subutilización de su capacidad de producción, principalmente en el sector de mecanizada, lo que acarrea cuellos de botella en épocas de mayor demanda produciendo demoras en etapas posteriores, ociosidad de recursos, demora en las entregas o entregas de productos defectuosos; la falta de propuestas de capacitación por parte de la empresa o la carencia de un sistema de incentivos.

Ante situaciones como ésta, es que se torna muy importante la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que permite no sólo medir el desempeño desde un punto de vista financiero, sino desde una óptica integral, considerando la empresa como un todo y no como unidades con funcionamientos independientes, ya en el año 1962, Chandler escribe su libro *Strategy and Structure*, que se comienza a dar prioridad al tema de la dirección estratégica en la empresa. A partir de ese momento y hasta los días de hoy la gestión estratégica, se ha convertido en el centro de la atención de la alta dirección como la vía para buscar la orientación de la empresa en su conjunto y a largo plazo, en un entorno dinámico y agresivo.

Como antecedente internacional se cita un trabajo donde el propósito es establecer un Cuadro de Mando Integral en una municipalidad que permita planificar la gestión del municipio de La Paz, Bolivia. Como conclusión se menciona que la aplicación del Cuadro de Mando Integral ayuda al municipio a realizar la planificación, priorizar proyectos productivos y el control con el fin de desarrollar el desarrollo económico propuesto por el municipio (Soria Galvarro, Santillan Butron, 2016).

Como antecedente regional se cita el trabajo realizado en la Empresa cordobesa Montich dedicada a la metalmecánica autopartista, en el cual el autor expone que a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral, les permite a los directivos realizar una correcta evaluación y medición de la situación en la que se encuentra la compañía. Por medio de control, a través de las revisiones periódicas el Cuadro de Mando Integral relaciona la estrategia con los objetivos planeados y permite corregir las desviaciones (Moyano, 2018).

Como antecedente se puede mencionar el trabajo de Otro antecedente a nivel nacional, Felani (2018) en su tesis “Diseño e implementación de cuadro de mando integral en Pymes agrícolas”, propuso desarrollar un Cuadro de Mando Integral genérico, es decir de características básicas, para que pueda ser implementado en la gestión de las Pymes agrícolas reales, con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro, llegando a la conclusión final que el diseño del CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada, y que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, lo que permite incorporar y cambiar las perspectivas tradicionales.

Otro antecedente es La Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de La Pampa que ha desarrollado un sistema integral de gestión de recursos humanos para medir el aporte que realizan los trabajadores a la organización. La aplicación del modelo propuesto, C.M.I. (cuadro de mando integral) es eficiente para la toma de decisiones y permite mejorar la gestión de los Recursos Humanos (Ghiglione, 2015).

### *Objetivo General*

Diseñar un Cuadro de Mando Integral, aplicable a la empresa MAN-SER SRL de la provincia de Córdoba, que constituya una herramienta que posibilite optimizar su desempeño, a través de sus cuatro áreas principales: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación

### *Objetivos Específicos*

- Elaborar un mapa estratégico que permita encontrar los ejes estratégicos que conduzcan hacia mejoras en el desempeño de las cuatro perspectivas del CMI
- Identificar las condiciones internas y externas que puedan impactar sobre el desempeño de la empresa
- Definir indicadores de gestión que provean información útil para la toma de decisiones
- Establecer un plan de seguimiento y evaluación de los distintos procesos que se lleven adelante



## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación*

La empresa Man-Ser fue fundada por Luis Mansilla, en octubre del año 1995, inscripta dentro de la figura jurídica como Sociedad de Responsabilidad Limitada desde el año 2002. En sus inicios comenzó realizando trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. En la actualidad la misma está especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

El directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos. En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla tomaron la empresa a su cargo, tomando la gerencia general su hijo Julián. En el año 2012, se inauguró una planta industrial nueva y proyectan desarrollar nuevas unidades de negocios. La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas, han desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. La política de inversión en tecnología les ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. En 2014 han logrado la certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

La empresa con visión, misión y políticas organizacionales definidas, siendo las mismas las siguientes:

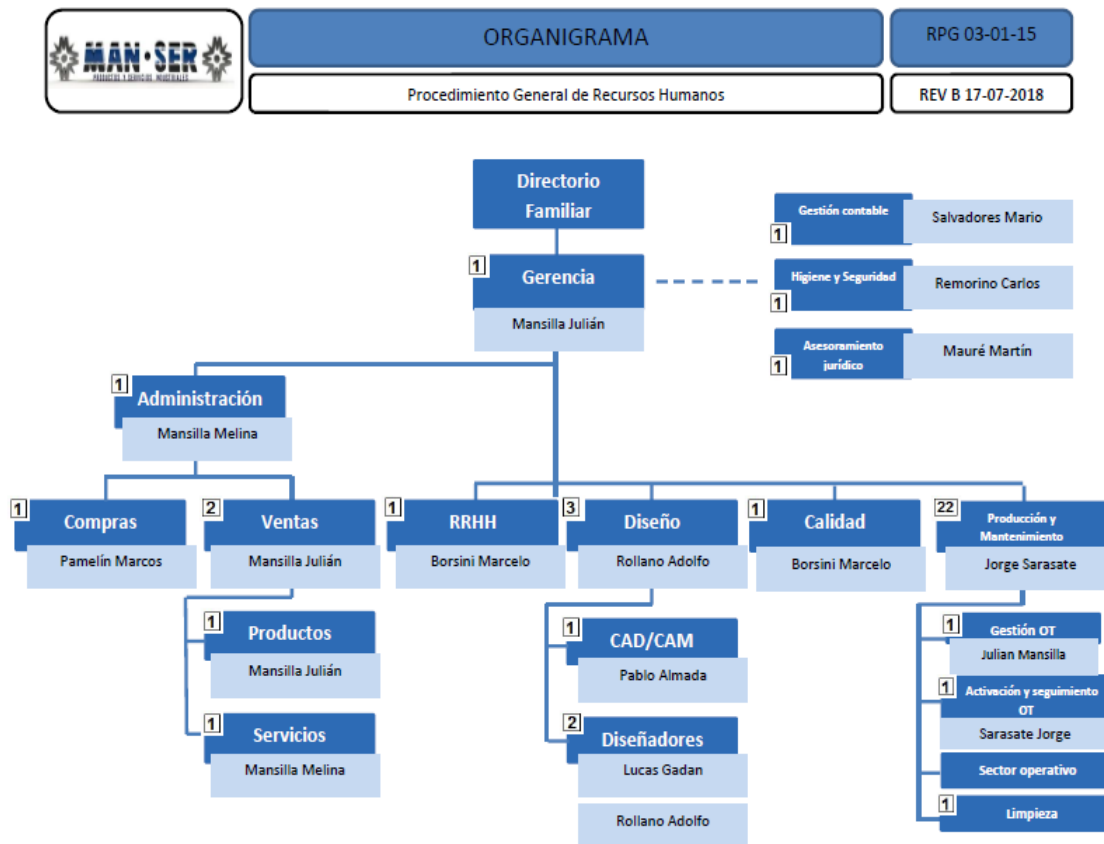
**Misión:** es ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

**Visión:** ser una empresa reconocida a nivel nacional y Latinoamericana por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.(man-ser.com.ar)

Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber (man-ser.com.ar).

**Organigrama:** la empresa está dividida en áreas, separadas por departamentos de acuerdo a las tareas que se realizan: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

## Organigrama



Fuente: Man-Ser SRL

Manual de Funciones: si bien se encuentra bien definida su estructura organizacional, podemos afirmar que en la práctica presenta un importante deficiencia debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo distintas áreas y también son ellos quienes toman decisiones que podrían ser delegadas.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite optimizar todos los procesos, con asignación clara de funciones, control de cumplimiento, seguimiento y sobre todo permitiendo medir los resultados de la gestión.

Pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones (Peter Druker, 1999)

Para un mejor análisis se utilizó la herramienta PESTEL que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa (Políticos, Económicos, Sociales, tecnológicos, Ecológicos y Legales) continuando con el análisis FODA

(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para comprender el entorno particular tanto interno como externo al que se enfrenta la empresa.

### *Análisis de Contexto (PESTEL)*

#### *Factor político*

La República Argentina se encuentra sumergida en una crisis política desde hace muchos años, la falta de consenso político sobre las bases de crecimiento para el mediano y largo plazo espantan las inversiones o mejor dicho favorecen las inversiones especulativas. Las decisiones de gobiernos no presentan fundamentos sólidos, las acusaciones entre los distintos partidos, las protestas, paros y luchas, movilizadas casi en su totalidad son engendradas por grupos con intereses partidarios que convierten al país en un escenario donde la incertidumbre ocupa un lugar cada vez más preponderante.

La inflación y la devaluación en altos índices, que ya golpeaban desde el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019), no presentan mejoras a partir de su sucesor y actual presidente Alberto Fernandez, situación que se ve aún más afectada a raíz de la pandemia que azota fuertemente la economía mundial.

Las altas tasas de interés, presentan una gran dificultad a la hora de obtener financiamiento, sobre todo para la cada vez más restringida capacidad de pago con la que hoy cuentan las PyMEs, y si sumamos el alto costo impositivo que crece desmedidamente, nos encontramos con un panorama del que MAN-SER no es ajeno, debiendo efectuar importantes ajustes presupuestarios que permitan sostener su plantel y cumplir con sus obligaciones impositivas ante la caída de la demanda de sus servicios

#### *Factor Económico*

El ámbito económico del país no es más alentador, según datos del INDEC el IPC muestra que la inflación subió un 18.9% a Agosto de 2020, alcanzando un 40.7% si tomamos como referencia desde Agosto de 2019 (datosmacro.com).

Otro aspecto de relevancia es la devaluación debido al crecimiento del valor del dólar, lo que compromete las operaciones comerciales ya que gran parte de los insumos que utiliza la economía están valuados en esa moneda

En cuanto a Pymes si bien el apoyo por parte del gobierno es escaso, vale remarcar una serie de medidas que ayudan a paliar la crisis, como planes de regularización de deudas impositivas de AFIP, el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción(ATP) o el congelamiento de precios de algunos servicios esenciales, entre otras.

Esta situación impacta negativamente a MAN-SER que a raíz del aumento del dólar y las restricciones a la importación, se ve con dificultades de acceder a insumos esenciales para el desarrollo de sus actividades,aún más teniendo en cuenta la escasa cantidad de proveedores con los que cuenta.

### *Factor Social*

El primer trimestre de 2020 ubicó al desempleo en una tasa del 10.4%, ya antes de la cuarentena ya habían más de dos millones de personas sin trabajo, la peor cifra desde principios de 2006, lo que marca veintiocho meses consecutivos de caída del empleo registrado (Infobae.com)

La pobreza alcanza en Argentina niveles devastadores. El 35,4% de los ciudadanos, 8,1 puntos más que hace un año, y el 25,4% de los hogares no pueden costearse una alimentación básica. Son más de 15 millones de personas. El dato, publicado por el Instituto Nacional de Estadística, se refiere al primer semestre del año, por lo que no incluye la devaluación de agosto,eso significa que la situación, ahora, debe ser aún peor. Se calcula que para fin de año la pobreza afectará al 37% de la población (El País, 2019).

Hoy frente a la situación de pandemia, con ayuda de la tecnología han podido llevarse a cabo numerosas actividades permitiendo conservar puestos de trabajo y creando una nueva normalidad y llevando a los ciudadanos a una incipiente forma de trabajo con grandes beneficios en cuanto a tiempo, costos, contaminación, etc

En este contexto tanto MAN-SER como el resto de las empresas deben adecuarse a los nuevos tiempos e implementar nuevos métodos y formas que permitan llevar a cabo sus actividades y mantener sus ventas

### *Factores Tecnológicos*

La incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de gestión cada vez es más importante, MAN-SER no está ajena a eso e invierte en maquinarias de última tecnología para mejorar constantemente sus servicios.

Es muy importante tener en cuenta que son muchos los beneficios que las nuevas tecnologías brindan, poder tener información precisa en instantes, ampliar redes de contactos a nivel mundial, abrir nuevos mercados, disminuir distintos tipos de costos, etc.

Tener una participación activa en redes sociales también ayudan en la comunicación con nuestros clientes y proveedores, entre muchos beneficios más.

Es por eso que la empresa debe prepararse para todos los cambios, adaptarse a las nuevas circunstancias y fundamentalmente estar capacitada para brindar mejor servicio y mantenerse competitiva.

Internet es una herramienta cada vez más usada, ya que a diario las empresas recurren al E-Commerce para aprovechar beneficios y concretar mayor cantidad de ventas. Según datos analizados se espera que entre 2018 y 2020 el mercado relacionado con el comercio electrónico se incremente en un 83%, lo que lleva a un valor estimado de USD 19.200 millones (CAME, 2018).

#### *Factor Ecológico*

La serie de normas ISO 14000 es un conjunto de normas internacionales publicadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que incluye la Norma ISO 14001 que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma ISO 14001 es aplicable a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que bajo un supuesto de voluntariedad esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental (ISO, 2021).

Si bien la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos, aunque deberá gestionar el control de aceite que hoy se recolecta en distintos recipientes, sus residuos dañinos son retirados semanalmente y realiza periódicamente mediciones específicas de ruidos para evitar un perjuicio a sus trabajadores.

#### *Factor Legal*

La ley 25300 Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPyME) sancionada en el año 2000 contempla una serie de beneficios que incluyen: financiamiento a mediano y largo plazo, otorgar garantías en respaldo de las que emitan las sociedades de garantía recíproca y ofrecer garantías directas a las entidades financieras acreedoras de las MIPyMEs, bonificaciones de tasas, integración regional y

sectorial, derechos de preferencia del 5% para igualar la mejor oferta en licitaciones o concursos para la provisión de bienes o servicios, modificaciones al régimen de crédito fiscal para capacitaciones. También existen distintas leyes de aplicación general para todas las actividades como lo son La ley de Riesgo de Trabajo 24.557, que obliga al empleador a brindar una ART(Aseguradora de Riesgos de Trabajo) a sus empleados (Presidencia de la Nación Argentina, 2021).

Ley de Contrato de Trabajo 20.744, establece obligaciones del empleador con respecto a sus empleados como contraprestación de sus servicios. La ley de Empleo 24.013, que establece el ámbito de aplicación, objetivos y competencias; la regularización del empleo no registrado; promoción y defensa del empleo; protección de trabajadores desempleados; salario mínimo vital y móvil; fondo de desempleo y indemnización por despido injustificado.

Otro factor no menos importante para MAN-SER es el cumplimiento de sus obligaciones patronales, que generan un importante costo que, aún cuando las ventas disminuyen significativamente, éstos se mantienen y deben cumplirse obligatoriamente.

## Análisis FODA

Tabla 1 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el sector</li> <li>• Certificación Normas ISO 9001</li> <li>• Diseños propios de productos</li> <li>• Marcado Reconocimiento en la calidad de servicios</li> <li>• Alta fidelidad de clientes</li> <li>• Ubicación estratégica por cercanía con sus principales clientes</li> <li>• Entrega directa de productos sin intermediarios</li> <li>• Manuales de procedimientos</li> <li>• Maquinarias de última tecnología</li> <li>• Precios muy competitivos</li> <li>• Diseñar nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Publicidad y Propaganda</li> <li>• Pocos proveedores, escasa cotización de insumos</li> <li>• Carencia de oficina de Administración</li> <li>• Falta de capacitación sistematizada</li> <li>• Acumulación de stock ante fallas en algunas áreas</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aumentar su producción</li> <li>• Apertura de nuevas sucursales</li> <li>• Promocionar y comercializar sus productos por medios tecnológicos(virtualidad)</li> <li>• Ampliar su red de negocios</li> <li>• Exportar sus productos exclusivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de insumos por restricciones a las importaciones</li> <li>• Atraso cambiario/ Devaluación</li> <li>• Situación económica del país en recesión</li> <li>• Presión Tributaria</li> <li>• Incertidumbre a raíz de la Pandemia por COVID-19</li> <li>• Incertidumbre en el futuro económico del país</li> <li>• Inestabilidad económica y altos niveles de inflación que produce el alto valor en la materia prima.</li> <li>• Toma de medidas económicas que pueden afectar la compra de insumos importados</li> </ul>

Por lo expuesto es importante remarcar la importancia que MAN-SER le otorga a la calidad de sus servicios a través de distintos procesos y controles que contribuyen fuertemente a sostener una excelente reputación, su experiencia en el sector, el trato

directo y cercano con sus clientes, los precios muy competitivos y la ubicación estratégica de la planta

Hoy ocupa una plaza importante dentro del sector y deberá trabajar intensamente en mejorar algunos procesos que producen demoras o deficiencias de productos, como también poner énfasis en sus comunicaciones a través de medios tecnológicos, así mismo tener mayor presencia a través de la publicidad. La creación de una oficina de administración podría mejorar procesos y dinamizar circuitos defectuosos y una mayor delegación de tareas por parte de los dueños permitirá tomar mejores decisiones.

Es una empresa con excelentes perspectivas a futuro en el que puede aprovechar su infraestructura para aumentar su producción y expandir su negocio no sólo dentro del país sino también en latinoamérica, teniendo en cuenta la exclusividad y calidad de sus productos.

La recesión, la devaluación o la incertidumbre que genera esta situación atípica de Pandemia deben ser analizadas para tomar las precauciones necesarias en pos de la consecución de sus objetivos, apostando fuertemente a su experiencia y compromiso.



## Marco teórico

Con el paso del tiempo, el sector empresario, ha tenido que ir nutriendo sus conocimientos con herramientas que permitan conocer el funcionamiento de sus empresas desde un punto de vista mucho más amplio, hoy no es suficiente una mirada netamente financiera, ya que sus resultados reflejan parte de lo sucedido pero que no contribuyen a la verdadera creación de valor y mucho menos a la proyección a mediano y largo plazo.

Hoy las empresas se encuentran con una economía cada vez más cambiante, muy dinámica, con consumidores donde las exigencias crecen enormemente y la competencia exige una mejora continua, en otras palabras con un mercado que obliga a las empresas a mejorar permanentemente la calidad de sus productos o servicios y esto se logra solamente si se conocen todos los aspectos que conforman el accionar de la empresa.

Las PyMEs se caracterizaron históricamente por un funcionamiento casi instintivo y por tomar decisiones sobre la marcha, basándose en resultados superficiales que sólo reflejaban una pequeña parte de un todo que es la empresa, lo que hizo cada vez más necesaria la implementación de sistemas de control de gestión. A raíz de esto fue ideado el Cuadro de Mando Integral que según Josep Bisbe (2010) fue concebido inicialmente como un instrumento para la medición de la actuación empresarial que integraba indicadores de múltiples perspectivas. No obstante, a principios del siglo XXI se presenta como un instrumento clave para la consistencia interna de los modelos integrados y globales de gestión estratégica.

El cuadro de mando integral nace como un sistema de gestión estratégica de la empresa es decir proporciona un método para traducir la estrategia en términos operacionales utilizando la medición del desempeño en 4 categorías: financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje en las organizaciones. Cada uno de ellos conectados a través de un mapa estratégico de manera de describir y comunicar la estrategia de manera coherente y clara (Kaplan y Norton, 2016).

Mediante la perspectiva financiera una empresa intenta analizar sus resultados con el objeto de maximizar sus utilidades y asegurar un crecimiento de fondos continuos en la organización, trata de responder a las necesidades y expectativas de los accionistas ya que son los indicadores de esta perspectiva los que nos dirán si la

estrategia de la empresa contribuye a la mejora en el cumplimiento de los objetivos. Se relaciona además de manera directa con la perspectiva de cliente, encargado de reflejar el lugar que ocupa la organización en el mercado, ya que en ella se estudian como los clientes analizan el valor del producto o servicio ofertado, y en qué medida esta percepción se proyectara sobre los resultados esperados. Está direccionada a una de las partes más críticas de las organizaciones, sus clientes, ya que sin ellos no existe ningún tipo de mercado (Gan, 2013).

Tal y como lo plantean Berrios y Flores (2017) el CMI brinda a las organizaciones actuales un conjunto sistematizado de elementos que son necesarios en la búsqueda hacia el éxito competitivo y futuro de las organizaciones, ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación.

Por lo que el CMI resulta un importante sistema de gestión estratégico al servicio de las organizaciones que no solo se centra en el aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va su organización, también permite transformar la visión y la estrategia en objetivos concretos, diseñar un sistema de indicadores de ejecución y control organizados en diferentes perspectivas.

Por otra parte la perspectiva de procesos internos se encarga del estudio de la operativa interna de la empresa y su adecuación para alcanzar la satisfacción de las expectativas de los clientes para de esta manera cumplir con el objetivo de maximizar los beneficios (Valladares y Villanueva Flores, 2017).

Se relaciona entonces con los procesos de negocios internos, su adaptación para lograr la satisfacción del cliente lo que conlleva además conseguir altos niveles de rendimiento financiero. A su vez está relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que es mediante esta que se logra mejorar, teniendo personal capacitado tanto en competencia como en conocimiento.

El aprendizaje y el crecimiento resultan de profesionales con gran compromiso y motivación. Una formación de manera continua en conjunto con una correcta selección trae como consecuencia una mejor adaptación hacia los puestos de trabajo. Abarca las metas que una empresa se debe proponer como consecuencia de implementar una infraestructura que relacione a las personas, los sistemas y los procedimientos (Martín y Reyes, 2008).

### *Características*

La información contenida en el CMI permite nutrir a las secciones financieras quienes son resultado de las demás secciones. La información se trasmite con mayor rapidez entre los diferentes sectores de la empresa por lo que ayuda también a la mejora en la tomas de decisiones, y motiva a los empleados a sentirse parte de la empresa punto fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

#### Objetivos del Cuadro de Mando Integral:

Teniendo en cuenta lo dicho por Kaplan y Norton, (2016), se puede establecer que los principales objetivos del CMI son cuatro:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia: la elaboración del CMI comienza cuando la dirección traduce la estrategia en objetivos estratégicos específicos, estos sirven de marco organizativo para los procesos de gestión además de crear consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección (Kaplan y Norton, 2016).
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: mediante la comunicación es que se notifica al personal los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere cumplir con la estrategia propuesta. Se busca que al final del proceso de comunicación y vinculación, los miembros deben comprender los objetivos a largo plazo de la organización (Kaplan y Norton, 2016).
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: estos objetivos e iniciativas deben crear valor para la empresa el cual a su vez genera valor tanto para el cliente externo como interno.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica (Aprendizaje). Este proceso permite a los gerentes de la organización obtener una retroalimentación sobre la puesta en práctica de su estrategia, y si fuera necesario hacer modificaciones en la misma. De esta manera creando conciencia estratégica logra que la organización en su conjunto trabaje en la estrategia (Kaplan y Norton, 2016).

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente consideramos que el cuadro de mando integral es la herramienta exacta a aplicar en la empresa con el fin de lograr una mejora en los indicadores quienes deben estar vinculados con la estrategia y por lo tanto con el proceso de administración además de contar con el soporte de los ejecutivos y alta dirección.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

A partir del diagnóstico organizacional realizado se puede determinar que MAN-SER carece de una herramienta de gestión de información que le permita dar seguimiento a la actuación de la empresa en relación con su estrategia. Cabe señalar también que presenta una defectuosa comunicación entre los sectores compras, ventas y administración además de un sistema contable poco formal.

MAN-SER es una PyME que ha logrado posicionarse muy bien en el mercado en el cual se desempeña, si bien no tiene una envergadura de gran tamaño, ha logrado una excelente reputación en base al compromiso de calidad que caracterizan sus productos y servicios, la incorporación de maquinarias de última tecnología y el diseño y fabricación de productos propios que los convierte en único oferente, entre otros, compitiendo con buenos resultados frente a grandes empresas nacionales y extranjeras.

El rápido crecimiento y los buenos resultados logrados a lo largo de casi tres décadas de esta empresa familiar han dejado al descubierto importantes falencias en la gestión que deben ser corregidas a tiempo.

El problema detectado del diagnóstico realizado es que, la falta de utilización de sistemas informáticos que permitan registrar y controlar los diferentes procesos que se llevan a cabo, como ser compras, ventas, pagos, control de stock, entre otros, se encuentran ausentes. Esta falta de registro genera que la empresa no realice una toma de decisiones adecuada, a la vez de que tampoco pueda aprovechar las oportunidades de mercado que se le presentan. La empresa como tal, se encuentra en un estancamiento producto de la falta de selección de una estrategia que guíe, por medio de un plan de implementación, las acciones de esta para alcanzar un objetivo de crecimiento. La gestión familiar de la organización lleva a que exista una mayor concentración sobre actividades de corto plazo, descuidando el nivel estratégico de una visión de largo plazo, y el crecimiento para la empresa es una meta que debe alcanzar.

Otra dificultad que se observó es que no se aprovechan al máximo las herramientas de marketing que posee la empresa. La página web se encuentra desactualizada, y no se hace una buena publicidad que llegue a mayor cantidad de potenciales clientes.

La concentración de las actividades, la superposición de tareas, como así también la falta de un control de stock, son problemas que mediante indicadores

adecuados se podrán vislumbrar de manera rápida y sencilla. En el caso particular de la situación que se observa en la administración, el hecho de que por medio del CMI se preste atención de manera concreta a los indicadores de acciones registradas y tareas realizadas, será un avance dentro de la organización. En el área de depósito se espera que por medio de estas acciones se mejoren los tiempos de respuestas a los clientes, la posibilidad de atraer a nuevos y potenciales clientes, la medición de la satisfacción de estos, el crecimiento de las ventas, la posibilidad de ampliar la capacitación e inducción de los empleados.

### *Justificación del problema*

La anterior situación lleva a que resulte necesaria la implementación de sistemas informáticos acordes al tamaño y la actividad de la empresa, realizar la capacitación de los empleados para la utilización de estos y comenzar con un control exhaustivo de los procesos de cada área. La herramienta que se utilizará para tal fin será el Cuadro de Mando Integral tendiente a abarcar dichos problemas buscando alcanzar metas concretas de registrar la evolución y de realizar una correcta registración de las compras, ventas, que el área de pagos genere los comprobantes necesarios para respaldar las operaciones, al igual que el área de depósito, que mantenga un control de stock actualizado, para evitar un sobre stock y falta de materiales al momento de la producción.

También se propondrá actualizar la página web, optimizarla para que muestre claramente sus productos, que ofrezca un contacto fácil y directo con la empresa para los pedidos de cotizaciones o consultas que pueda tener el cliente. En sí el problema tiene su importancia en que la información es la base del crecimiento, porque muestra a la empresa el estado actual, y le permite proyectar qué estrategia desea alcanzar para el crecimiento. En particular MAN-SER S.R.L se encuentra inmerso en un mercado donde el crecimiento sobre la producción industrial se encuentra en la eficiencia de la actividad, la competitividad de los precios y el mayor posicionamiento del mercado para la identificación del cliente con la marca.

### *Conclusión diagnóstica*

De acuerdo con las características de la empresa bajo estudio y como resultado de los análisis realizados sobre la misma es que la implementación de un Cuadro de Mando Integral posibilitará convertir a MAN-SER en una empresa líder en el rubro.

Mediante la implementación del CMI en MAN-SER se espera impartir su estrategia general en todos los sectores de la empresa alineándola con las metas propuestas en cada sector realizando además evaluaciones habituales de desempeño. De esta manera se lograría una mejora en la falta de control en esas áreas y contar con más información mediante el desarrollo de indicadores de rendimiento que midan su gestión y definan que se quiere lograr y cómo se va a medir.

Esto apuntaría a mejorar la calidad de servicio de la empresa centrandó su atención no solo en la rentabilidad sino en los procesos internos, capacitación de los empleados y la satisfacción de los clientes de esta manera se cumplen con los objetivos de la empresa y es por ello por lo que se va a optar por implementar esta herramienta.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance*

Se aborda el tema referido al diseño de la herramienta de cuadro de mando integral con el objetivo de optimizar el desempeño de la empresa en todas sus áreas. Cuando se hace referencia a áreas éstas son: Financiera, Del Cliente; De los procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

La empresa MAN-SER SRL. se encuentra ubicada en la zona de Córdoba Capital para controlar el cumplimiento de sus objetivos aplicables al periodo desde agosto de 2021 hasta febrero de 2022.

### *Limitaciones*

En cuanto a las limitaciones para la implementación del CMI se encuentra la alta inversión que debe realizar la empresa para su diseño, seguimiento y realizar las correcciones que sean necesarias para el cumplimiento de las metas propuestas.

Otra limitación es el tiempo que demanda la implementación como consecuencia de la dificultad para que los empleados entiendan la importancia de las acciones y las pongan en práctica.

### *Recursos involucrados*

El diseño del Cuadro de Mando Integral para la presente propuesta implica la utilización de numerosos recursos a detallar:

Se necesita la contratación de un profesional para que realice las observaciones pertinentes en la empresa para posteriormente proceder al diseño del CMI, luego será quien realice las tareas de capacitación sobre los procedimientos a llevarse a cabo a las personas encargadas de poner en marcha cada acción. Por otro lado, se necesitan recursos físicos, como una computadora con acceso a internet, impresora, escritorio y silla, en cuanto a la creación de la oficina de administración se refaccionarán las instalaciones de la empresa para poder integrarla.

Será fundamental la contratación de un software de gestión a fin de automatizar todos los movimientos de la organización y que unifique las diferentes áreas como contabilidad, ventas y stock. A medida que se implementa el sistema se deben adaptar los procesos y procedimientos con la finalidad de obtener los datos necesarios en tiempo y forma para la carga en el sistema. Además requerirá una empresa de publicidad y

marketing que elabore un plan de publicidad a fin de atraer nuevos clientes y potenciar su posición en el mercado.

*Tabla 2 Presupuesto Inicial*

Recursos Humanos y Materiales	Costo anual (\$)
Contador público	\$ 120.000
Computadora (2)	\$ 90.000
Impresora	\$ 20.000
Software Tango Gestión	\$ 160.000
Escritorio (2)	\$ 16.000
Silla (2)	\$ 12.000
Profesionales contratados para capacitación del personal	\$ 80.000
<b>Total</b>	<b>\$ 498.000</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 3 Mantenimiento*

Presupuesto de Mantenimiento(mensual)	
Recursos	Módulos
Mantenimiento Software	\$ 5.000
Capacitación para personal	\$ 40.000
Honorarios responsables de la implementación del CMI	\$ 70.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 160.000</b>

#### Acciones específicas

- Determinar e informar a la empresa su situación actual luego de la realización de un diagnóstico y hacer un paneo de su estructura organizacional para saber qué tiene, que hace y que se espera lograr.

- Estudiar las perspectivas del cuadro de mando integral para luego plasmar en un mapa estratégico que sirva de base para planificar.

- Establecer objetivos estratégicos adaptadas a cada perspectiva con la finalidad de lograr los cambios necesarios.



- Determinar indicadores de medición a fin de disponer de información sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Presentación del CMI a la gerencia para su aprobación.
- Parametrización e implementación de *software* Tango Gestión.
- Generación de nuevos procesos y procedimientos con el fin de que sean la base para un futuro Manual de Procedimientos.
- Realizar la medición de los indicadores para hacer un seguimiento de lo que está sucediendo y aplicar medidas.

*Tabla 3 Diagrama de Gantt*

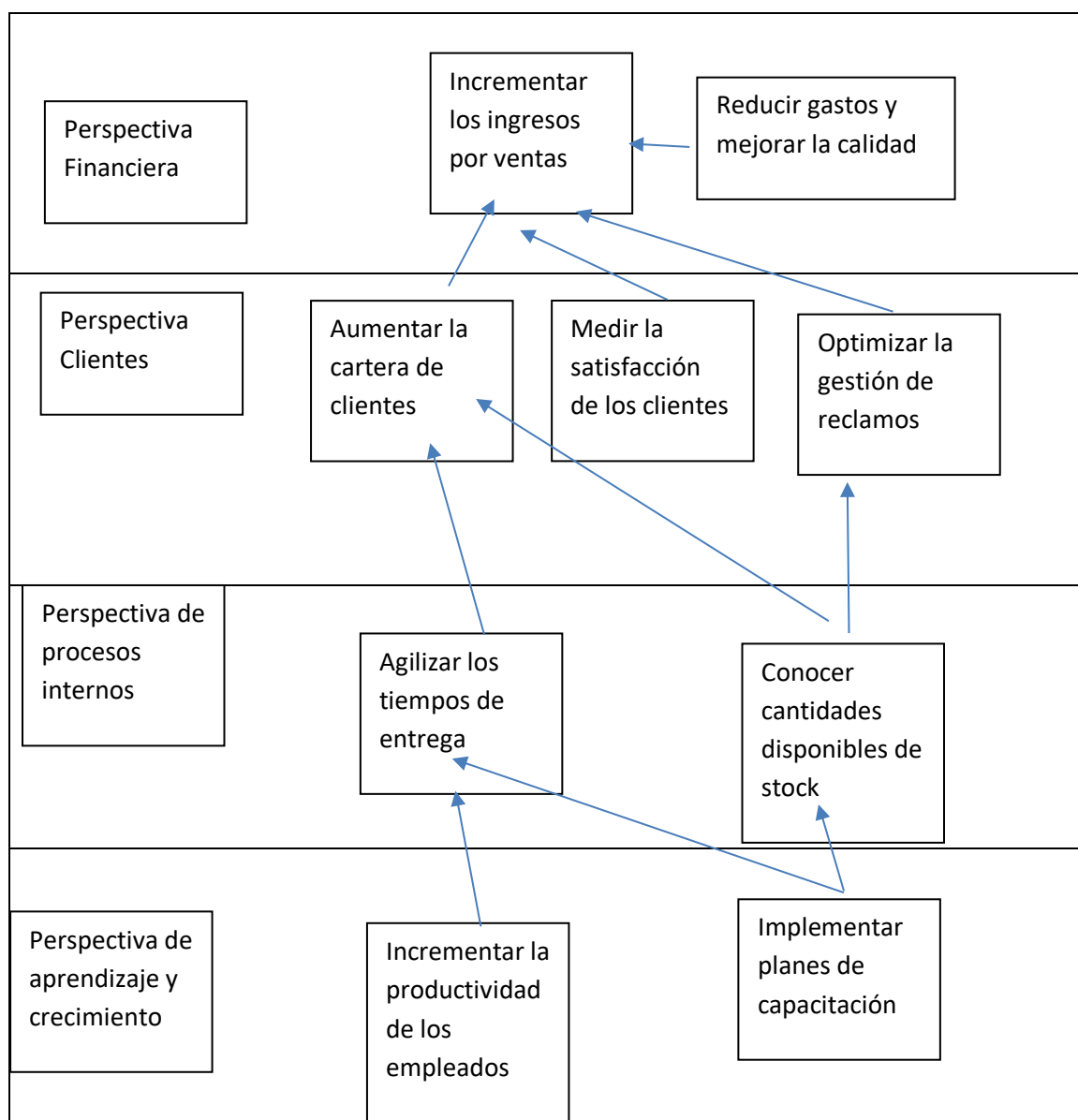
Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estudiar las perspectivas del cuadro de mando integral	s	s	s	s																												
Diseñar un mapa estratégico					s	s	s	s	s	s	s	s																				
Determinar los objetivos estratégicos													s	s	s	s																
Proponer indicadores de medición																	s	s	s	s												
Establecer la medición de los indicadores																					s	s	s	s	s	s	s	s				
Presentación del CMI.																													s	s	s	s

Fuente: Elaboración propia

### *Desarrollo de la propuesta*

A continuación se presenta el mapa estratégico, donde se muestra la relación que producirá cada objetivo estratégico de cada perspectiva:

Tabla 4 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas propuestas:

#### *Perspectiva financiera*

Como objetivos estratégicos se propone:

- Incrementar los ingresos por ventas en un 24%: para ello se buscará lograr una mayor satisfacción por parte de los clientes para lo que se capacitará al personal dedicado a atención al público y agilizará los

tiempos de entrega de mercaderías. Por otra parte se contratará a una empresa de marketing y publicidad encargado de llevar a cabo una campaña de publicidad digital cuyo objetivo es lograr un mayor posicionamiento en la búsqueda de internet, redes sociales y páginas de alojamiento. El mismo requiere de una inversión necesaria de \$970.000. El área a cargo de la gerencia de relaciones públicas y sector contable.

- Reducir gastos y mejorar la calidad mediante capacitaciones destinadas a la gerencia de línea media cuyo costo es de aproximadamente \$3500 mensuales a cargo de la gerencia de administración, el encargado de asesoría de terceros.

#### *Perspectiva clientes*

- Aumentar la cartera de clientes a través de campañas de marketing y publicidad desarrollada con anterioridad en un periodo de 12 meses cuya tarea involucra al directorio, la gerencia general y a la empresa encargada de marketing y publicidad.
- Medir la satisfacción de los clientes mediante un seguimiento de la página web de la empresa a fin de observar comentarios de los consumidores de Man-Ser SRL y tomar medidas correctivas al respecto.
- Optimizar la gestión de reclamos necesario para la búsqueda de la excelencia en el servicio brindado. De acuerdo con cómo se atiendan las insatisfacciones del cliente dependerá de la retención de este y el recupero de su confianza hacia la marca.

#### *Perspectiva procesos internos*

- Agilizar los tiempos de entrega de mercaderías para evitar pérdidas de tiempo esto se logrará a través de la utilización del software Tango Gestión que unificará los departamentos de contabilidad, ventas y stock. El mismo tiene un costo de \$60.000 anual que incluye además el asesoramiento del servicio técnico de la empresa.

- Conocer las cantidades disponibles de stock para de esta manera evitar faltantes de mercaderías y siempre poder hacer frente a los pedidos que tenga la empresa. Para ello será necesario el correcto uso del programa Tango Gestión donde se puede hacer un seguimiento continuo de la capacidad del depósito. El área responsable en este caso es el encargado de depósito.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

- Incrementar la productividad de los empleados mediante el ofrecimiento de capacitaciones e incentivos al personal brindándoles beneficios especiales dentro de la empresa, bonificaciones, planes para estudiar, entre otros.
- Implementar planes de capacitación mediante el cual se brinda un valor agregado al servicio por parte del trabajador tales como mejorar la atención al público, evitar errores de inventario, aumentar la productividad.

Tabla 9 Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Objetivo	Unidad de medida	Óptimo	Aceptable	Deficiente	Periodicidad	Responsable
<b>Financiera</b>	Incrementar los ingresos por ventas	Indicador de rentabilidad financiera	Beneficio neto/patrimonio neto	24%	Porcentaje	24%	9%	Menos del 9%	Mensual	Gerencia de relaciones públicas
<b>Financiera</b>	Reducir los gastos y mejorar la calidad	Indicador del retorno de la inversión	(Ingreso-Inversión/Inversión)*100	10%	Porcentaje	10%	7%	Menos del 7%	Mensual	Encargado depósito/
<b>Del cliente</b>	Aumentar la cartera de clientes	Volumen de nuevos clientes	(Porcentaje de clientes nuevos/Cientes totales)*100	10%	Porcentaje	10%	5%	Menor a 5%	Mensual	Gerencia de relaciones públicas
<b>Del cliente</b>	Medir la satisfacción del cliente	Índice de retención al cliente	(clientes al final del periodo i- clientes realizados en el periodo i)/clientes en el inicio del periodo i	25%	Porcentaje	25%	15%	Menor a 15%	Mensual	Gerencia de relaciones públicas
<b>Del cliente</b>	Optimizar la gestión de reclamos	Índice de reclamos	(N° de quejas / N° de clientes atendidos)*100	60%	Porcentaje	60%	45%	Menor a 45%	Mensual	Gerencia de relaciones públicas
<b>de los Procesos Internos</b>	Agilizar los tiempos de entrega	Reducir plazos de entrega	Tiempo promedio de entregas	Menos de 2	Días	Menos de 2	Entre 3 y 4	Más de 4	Diario	Encargado de depósito
<b>de los Procesos Internos</b>	Conocer cantidades disponibles de stock	Stock de seguridad	(Plazo máximo de entrega en caso de demoras/ plazo de entrega en situación norma )* demanda media	80%	Porcentaje	80%	49%	Menor a 49%	Mensual	Encargado de depósito

<b>Capacidad de Aprendizaje</b>	Incrementar la productividad de los empleados	Tasa de ausentismo	(Número total de horas ausentismo/ número total de horas trabajadas)*100	35%	Porcentaje	35%	20%	Menor al 20%	Mensual	Gerencia de RRHH
<b>Capacidad de Aprendizaje</b>	Implementar planes de capacitación	Capacitación	N° hs. de capacitación/ N° hs. de capacitación proyectada	70%	Porcentaje	70%	35%	Menos del 35%	Mensual	Gerencia de RRHH

Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta de medición o evaluación de las acciones**

Para el seguimiento del Cuadro De Mando Integral cada responsable deberá llevar a cabo controles de manera continua (mensuales) de acuerdo con lo estipulado para cada objetivo a evaluar. Esto con el fin de comparar los resultados obtenidos con los esperados y así de esta manera verificar el avance de esta herramienta a través de los distintos cuadros de las perspectivas que nos indicarán el progreso o retroceso de la empresa. De acuerdo con lo analizado se está en condiciones de describir cualitativamente que los resultados son óptimos a corto y mediano plazo. Es necesario realizar una evaluación continua (trimestral) con todos los actores que forman parte de las distintas perspectivas.

Los controles trimestrales deben ser llevados a cabo por cada responsable de área o de seguimiento y luego en una reunión con el contador público generador del CMI se deben comparar los resultados con los objetivos planteados. Así se logra a futuro la mejora continua de los procesos o cambios en los procedimientos.

En estas reuniones trimestrales deben participar la gerencia de la empresa, los responsables de cada área, el contador público y en caso de ser necesario las personas encargadas de llevar a cabo determinadas mejoras o cambios. Acá se debe realizar puesta en común de cada logro y problema por solucionar para tratar las posibles soluciones y definir un plan de mejora particular a cada sección.

Las mediciones si bien se plantean trimestrales a efectos de control, se debe realizar una medición anual para verificar el cumplimiento o no de los objetivos a través de la semaforización de los resultados. Luego de realizar esta acción se deben realizar nuevas reuniones con los participantes a los efectos de informar los resultados y planificar los nuevos objetivos a cumplir.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### *Conclusiones*

MAN-SER SRL es una empresa en constante crecimiento más allá de la crisis económica y PANDEMIA Covid-19. Sus precios en el mercado permiten tener continuidad en el mercado meta. Se encuentra ubicada en Córdoba Centro de la

República Argentina lo que permite tener la posibilidad de contactarse con el resto del país y a su vez extenderse en Latinoamérica, explotando al máximo su ubicación geográfica que es estratégica. Logró posicionarse en las Normas ISO 9001.

Haber continuado siendo una empresa familiar ha sido muy importante porque ha logrado sobrevivir en un país donde muchas de estas empresas han desaparecido en los últimos años por falta de capital propio o por no reunir los requisitos necesarios para obtener una buena financiación.

La organización se encuentra realizando esfuerzos para mejorar sus ingresos, en un contexto dinámico y desafiante, estas dificultades se incrementan como consecuencia de estar afrontando una importante inversión para el traslado de su centro de distribución, quedando demostrado en los ratios el impacto financiero que está afrontando. En base al contexto y sus desafíos, se establecieron los objetivos que fueron cumplidos con éxito, logrando implementar el CMI para afrontar el dinamismo y definir el mapa de objetivos estratégicos, traduciendo los mismos mediante indicadores para cada perspectiva, estableciendo metas claras y alineando a la organización para movilizar el cambio mediante un cronograma.

El aporte de este trabajo para el sector de consumo masivo radica en ofrecer una alternativa de diferenciación que agrega valor al cliente y a los accionistas. En cuanto a la herramienta, demuestra con un caso de éxito, que el verdadero potencial del CMI, consiste en utilizarlo como un *Sistema de Gestión*, que hace de la estrategia un proceso continuo en lugar de limitarlo a medir indicadores.

En cuanto al impacto financiero, es importante la inversión para la salud de la organización a largo plazo, dando lugar a las recomendaciones de este trabajo, que tratan sobre la necesidad de reestructurar el organigrama, la necesidad de contar con áreas de soporte (Marketing, RRHH, Calidad) y definir procesos para gestionar la excelencia, evitar las de tareas superpuestas, muchas de ellas centralizadas en gerencia y reducir costos.

Luego de lo expresado se concluye que la empresa cuenta con potencial poco desarrollado y esto es marcado en particular por la característica de empresa familiar. Esto ha definido que la empresa siga funcionando de forma bastante obsoleta y sin haber tenido ayuda profesional que le permita modificar o crear procesos con miras al crecimiento futuro. Se demuestra la importancia de planificar con base en mediciones anteriores, por tal motivo se propone la implementación de un CMI.



### *Recomendaciones*

Tiene tres líneas de productos propios Diseño, Ingeniería y Fabricación dentro del ámbito metalúrgico que debe continuar y seguir creciendo. Se recomienda implementar como herramienta de gestión el Cuadro de Mando Integral que arroja no sólo porcentajes reales sino puntos clave para la mejora continua. Definir marcadores de Gestión simples y viables que faciliten la toma de decisiones.

Se pretende un seguimiento y evaluación de las distintas perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral en vías de ejecución. Fortalecer la aplicación del factor ecológico de acuerdo con lo planteado en las Normas ISO 14001.

Se sugiere que siga respetando como hasta ahora las normas de empleo lo que hace que sea una empresa confiable para sus empleados y para el mercado. Se recuerda que las debilidades al ser escasas pueden convertirse en fortalezas a corto o mediano plazo si se trabaja en forma constante en su mejora. Es fundamental creer en el capital humano a través de la capacitación continua.

Por último, respetar con la Misión que plantea (Presente) y con la Visión que se propone (Futuro) de mantener la calidad de sus productos y mejores precios en el mercado competitivo.

Para cerrar el presente trabajo, llego a la conclusión que MAN SER SRL es una empresa que ya está posicionada en Argentina y que tiene grandes posibilidades de hacerlo en Latinoamérica.

Cabe destacar que MAN-SER SRL cumple con los requisitos que debe tener toda pequeña y mediana empresa tales como:

- Buenos productos y servicios ofrecidos
- Mano de obra calificada
- Respeto a la normativa

En base al estudio realizado sobre la empresa, se ha podido lograr incorporar una nueva mentalidad en cada integrante de esta, donde las perspectivas Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje conforman una mirada integral, lo que brinda a MAN-SER SRL mejores herramientas para afrontar cada nuevo desafío con solvencia y seguridad, y así posibilitar y proyectar nuevas metas que permitan seguir creciendo y ganar un mayor y mejor espacio en el mercado.

## Bibliografía

- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. ESIC.
- BCRA. (2020). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior.
- Boletín Oficial de la República Argentina*. (01 de Abril de 2020). Obtenido de [boletinoficial.gob.ar](http://boletinoficial.gob.ar)
- Brain, R. A. (2014). *Repositorio Institucional Universidad Siglo XXI*. Recuperado el abril de 2020, de [www.repositorio.uesiglo21.edu.ar](http://www.repositorio.uesiglo21.edu.ar)
- CAME. (2018). Argentina, Mercado del e-commerce. 05.
- Chapman, A. (2004). *Análisis FODA y análisis PEST*. Obtenido de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- Consejo Profesional de Ciencias Economicas, S. (2020). *Consejo de Ciencias Economicas de la provincia de Santa Fe*. Obtenido de <http://www.cpcesfe1.org.ar/>
- Dávila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. 42.
- El País*. (30 de 09 de 2019). Obtenido de [https://elpais.com/internacional/2019/09/30/argentina/1569863901\\_164114.html](https://elpais.com/internacional/2019/09/30/argentina/1569863901_164114.html)
- Felani. (20 de abril de 2018). *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires.
- Felani, C. (20 de Abril de 2018). *Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*. Recuperado el 2020, de Diseño e implementación del cuadro de mando integral en Pymes agrícolas: [www.ridaa.unicen.edu.ar](http://www.ridaa.unicen.edu.ar)
- Gan, F. J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Ghiglione. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de la planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa)*. Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. La Pampa: Universidad Nacional de La Pampa.

- Gregg, S. (2020). *Acton Institute*. Obtenido de Argentina está cayendo en el caos económico: [www.acton.org](http://www.acton.org)
- INDEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina*. Obtenido de [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Harvard Business. School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Tercera Edición*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Marega Bais, G. M., & Medina, A. A. (2019). *Universidad Tecnológica Nacional*. Recuperado el abril de 2020, de [www.ria.utn.edu.ar](http://www.ria.utn.edu.ar)
- Mendoza Arana, P. (s.f.). *Conocer, Analizar y Ajustar*. Obtenido de [www.logisticasud.enfasis.com](http://www.logisticasud.enfasis.com)
- Moyano. (2018). *Modelo de Control e gestión para le empresa Maxion Montich SA*. Cordoba- Argentina.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
- Nueva ISO 14001*. (2015). Obtenido de [nueva-iso-14001.com](http://nueva-iso-14001.com)
- Orbe Aguirre, A. (2012). *Universidad Andina Simon Bolivar*. Recuperado el abril de 2020, de [www.repositorionew.uasb.edu.ec](http://www.repositorionew.uasb.edu.ec)
- Pérez Uribe, R., & Bejerano, A. (2008). Sistema de Gestion Ambiental. *Revista EAN*, 91-93.
- Romero, F. (Enero de 2015). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el Mayo de 2020, de Plays Consultores : [www.playsconsultores.com](http://www.playsconsultores.com)
- SNRD. (2020). Obtenido de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar)
- Soria Galvarro, Santillan Butron. (2016). *Modelo de Cuadro de mando integral para apoyar la planificación, la priorización y control e proyectos*. La Paz, Bolivia.
- Valladares, Z., & Villanueva Flores, M. (2017). Obtenido de [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_17/4.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_17/4.pdf)