

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando
Integral para la empresa MAN SER SRL”**

Autor: Reynoso, Luis Matías

Legajo: VCPB24193

DNI: 30.088.505

Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando

Argentina, Noviembre, 2020

Resumen

En el reporte de caso se propone para la empresa Man Ser SRL el diseño y la implementación de una herramienta de control basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral como una metodología de gestión que integra la visión con la estrategia estableciendo objetivos e indicadores de gestión, lo cual permite la retroalimentación y brinda información certera y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Se realizó un análisis de contexto y un análisis FODA, lo que arribó a un diagnóstico empresarial, el cual determinó que, si bien la empresa está posicionada en el mercado con reconocimiento de sus clientes por los productos que ofrece, presenta debilidades relacionadas a la falta de control de gestión, empleados poco capacitados, cuellos de botella en el área de producción y demoras en las entregas de los productos. Como conclusión se arriba que la herramienta de control de gestión al integrar factores tangibles e intangibles logra incrementar el valor de la empresa, lo que le permite agregar valor, mejorar el proceso de decisorio y lograr así un crecimiento sostenido en el tiempo.

Palabras Claves: Gestión- Control- Objetivos- Indicadores- Estrategia

Abstract

In the case report, the company Man Ser SRL proposes the design and implementation of a control tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard as a management methodology that integrates the vision with the strategy, establishing objectives and management indicators. , which allows feedback and provides accurate and quality information to facilitate the decision-making process.

A context analysis and a SWOT analysis were carried out, which led to a business diagnosis, which determined that although the company is positioned in the market with recognition of its customers for the products it offers, it has weaknesses related to the lack of management control, poorly trained employees, bottlenecks in the production area and delays in product deliveries. In conclusion, it was concluded that the management control tool, by integrating tangible and intangible factors, manages to increase the value of the company, allowing it to add value, improve the decision-making process and thus achieve sustained growth over time.

Key Words: Management- Control- Objectives- Indicators- Strategy.

Índice

Introducción	3
Análisis de la situación	6
Análisis de contexto.....	8
Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA.....	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Descripción del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica.....	21
Plan de implementación	22
Objetivo General.....	22
Objetivos específicos.	22
Alcances.....	22
Limitaciones	23
Recursos Involucrados.....	23
Marco de tiempo para la implementación.....	25
Desarrollo de la propuesta	25
Justificación de la elección de los indicadores.	27
Indicadores seleccionados para la Medición y Control en MAN-SER SRL. .	28
Cuadro de Mando Inter al. Elaboración propia	29
Propuesta de Medición y Control	30
Conclusiones y Recomendaciones	31
Referencias.	33

Introducción

El constante y creciente aumento de la competencia ha llevado a los empresarios a la búsqueda de sofisticadas herramientas de control de gestión necesarias para la subsistencia y el continuo desarrollo de las empresas. Un factor clave de éxito en el mundo de los negocios es una herramienta de gestión que facilite el control y medición de los resultados según los objetivos propuestos. Es por ello que más de la mitad de las empresas anglosajonas ponen en marcha esta herramienta de control de gestión debido a los resultados positivos luego de su implementación (Baraybar, 2011).

Lo novedoso de esta herramienta de gestión es que no sólo toma en cuenta la perspectiva financiera, sino que también incorpora la perspectivas no financieras como lo es clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta integración permite aportar mayor valor a la empresa teniendo información de calidad necesaria para proceso de toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2016).

Las empresas que se mantienen actualizadas y exitosas en el mundo actual, han analizado esta herramienta de gestión para aplicar y se han ocupado de su correcta implementación, dado que se considera que contribuye al alcance de metas y objetivos que fijaron (Moyano, 2018). Man-Ser SRL no debería ser la excepción a esto y se trabajara para continuar con el crecimiento de la firma.

Man Ser SRL es una empresa cordobesa dedicada a la actividad metalúrgica proveedora del rubro industrial y automotriz. Fue fundada en los años 90 por el Sr Mansilla, quien inició como empresa Unipersonal, dedicándose a los trabajos de corte y plegado de chapa. Con el correr de los años, a causa del crecimiento alcanzado cambia su personería jurídica, adquiere maquinaria de tecnología sofisticada, prácticamente única en el país, lo cual permitió ampliar la línea de productos para convertirse en la proveedora número uno de fábricas reconocidas en el mercado como la firma AIT SA y Volkswagen Argentina SA.

En el año 2012, los hijos del fundador ingresa al mando de la dirección, Manser SRL inaugura una nueva planta, aumenta el número de maquinarias y desarrolla productos propios desde su diseño hasta su confección, demostrando así que el avance tecnológico a los largo de los años fue vital para el crecimiento. Dos años más tarde, en

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

A pesar de la marcada trayectoria y reconocimiento en el mercado con una política orientada al cliente, con precios bajos en relación a la competencia y un excelente servicio post venta, la empresa no implementa herramientas de control de gestión interno para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos tanto a corto como a largo plazo. Lo cual impide contar con información de calidad en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones

En este reporte de caso se busca la implementación de un sistema de gestión que impulse a los directivos a pensar no sólo en el corto plazo sino también en horizontes futuros, de manera tal que permita armonizar los esfuerzos hacia el logro de los resultados revisar los desvíos y tomar las medidas de corrección necesarias.

Como antecedente del ámbito internacional se puede mencionar un trabajo que se realizó sobre una Pyme de Portugal donde se efectuó la evaluación de la importancia que tiene la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta fundamental tanto para contribuir al proceso de toma de decisiones como para el control de gestión. En dicho trabajo se logra establecer que esta herramienta no solamente es aplicable a las grandes empresas sino también a las Pymes, permitiendo llevar a cabo la optimización de los procesos internos y la determinación de medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos que se proponen (Rodrigues Fernandes, 2016).

En el ámbito nacional, se cita un trabajo realizado en una empresa del rubro plástico ubicada en la provincia de Mendoza. En dicho trabajo se busca demostrar que el Cuadro de Mando Integral le permite conocer la situación en la que se encuentra el negocio facilitando el proceso de toma de decisiones. Con esta investigación se concluyó que la herramienta de control de gestión permite optimizar la gestión interna, definir e integrar de manera exitosa la estrategia con la misión, establecer objetivos estratégicos y diseñar los indicadores de cada una de las perspectivas que permitan la retroalimentación (Cáceres, 2012).

En el orden local se presenta un trabajo realizado en una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la producción de insumos de seguridad industrial que

busca implementar una herramienta de control de gestión interna para agregar valor a la organización. Con la realización del presente trabajo se concluyó que a partir de la implementación de la herramienta de gestión la empresa obtiene mejoras en la productividad y una reducción sustancial de los tiempos en el área de ensamble y productos terminados. (Casa, 2015).

Los antecedentes antes mencionados se relacionan con el reporte de caso en la necesidad de implementar el modelo Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de control de gestión, donde demuestra la importancia que tiene para las empresas independientemente sea el rubro y tamaño, alinear la misión con la visión, hacer partícipes a todos los escalones organizacionales al diseñar medidas correctivas de manera tal de mejorar el desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con la aplicación de esta herramienta, la empresa ManSer SRL estará en condiciones de medir cada uno de los objetivos propuestos a través de los indicadores de cada perspectiva, brindando de esta manera una visión clara no sólo en el corto sino también a largo plazo, lo cual brindará a la empresa un información de calidad que facilitará el proceso de toma de decisiones, involucrando a todas las áreas organizacionales.

Análisis de la situación

Descripción de la situación.

Manser SRL es una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, desde sus inicios allá por el año 1995, Luis Mansilla ha apostado al progreso, diseño e innovación tecnológica. Comenzó en un galpón rentado dedicándose a la actividad de corte, plegado de chapas y soldadura de aberturas. Con el paso del tiempo incorpora maquinaria de tecnología sofisticada y de vanguardia, lo que le permitió ampliar su línea de productos, posicionarse en el mercado y ser reconocida por su calidad e innovación.

A la calidad e innovación se le incorpora también la certificación de Normas ISO 9001, conseguida en el año 2014, lo cual significó un cambio revolucionario a nivel interno. Esto les demandó la estandarización de procesos, ya que la calidad de un producto no depende solamente de su fabricante sino también de los distintos eslabones que integran la cadena de valor.

Estructura Organizacional de la empresa Man Ser SRL.

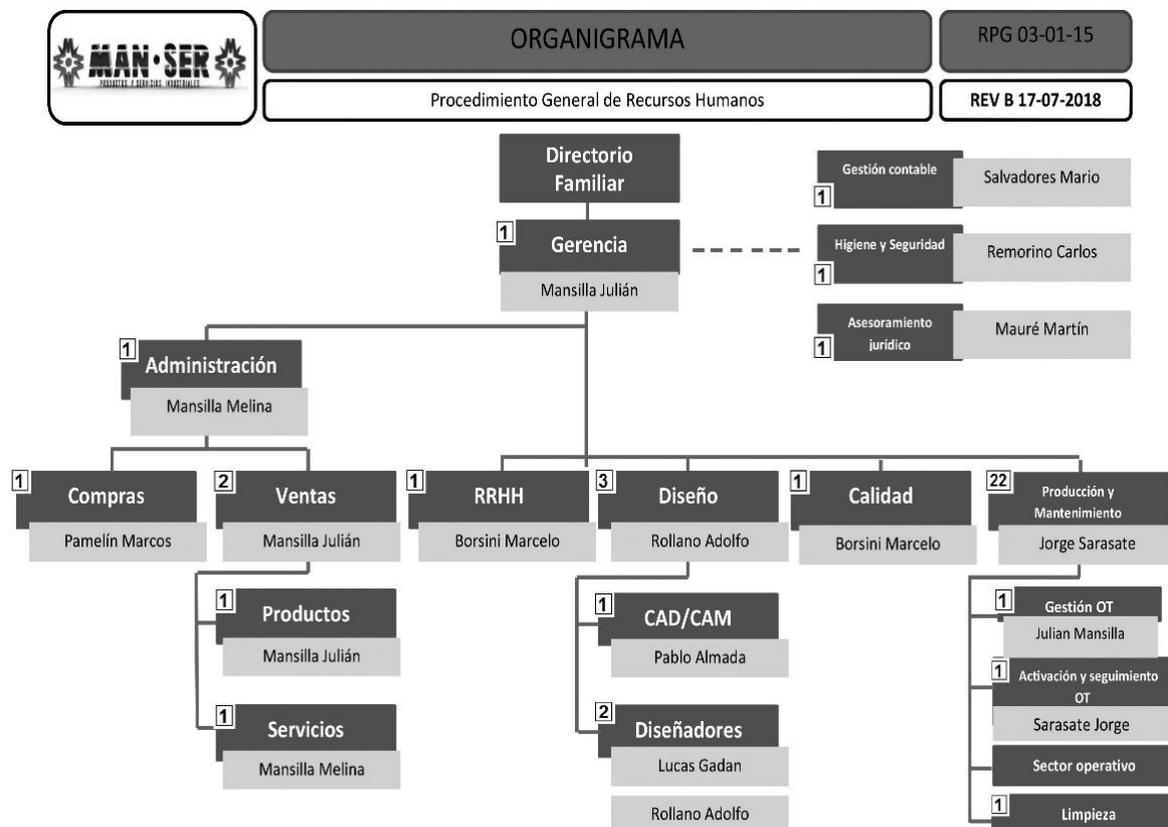


Figura 1 Organigrama de la empresa Man Ser SRL. Fuente: Datos brindados por la empresa.

La estructura organizacional de la firma Manser SRL, está conformada por las siguientes áreas: Compras, Ventas, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

El directorio, donde se toman las decisiones de la organización, está conformado por los hijos y la esposa del fundador.

La Gerencia General está a cargo de Julian Mansilla (Hijo del fundador), quien realiza las actividades relacionadas a la planificación estratégica, inversiones, calidad, manejo de clientes, estrategias, delimitación de objetivos, actividades de mercado y ventas de la empresa.

El área de Recursos Humanos está a cargo de Melina Mansilla (hija del fundador) y de Marcelo Borsini, quienes se encargan de las tareas vinculadas al personal de la firma como ingreso, inducción, procesos de capacitación, comunicación interna, actividades motivacionales e incentivos.

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

Manser SRL desde sus comienzos ha apostado a la tecnología y vanguardia, tal es el caso que comenzó su línea de producción con tres productos para contar al día de la fecha con una amplia gama de cadenas personalizadas, extractores de viruta, cintas transportadoras, compresores para transformadores eléctricos, tubos protectores telescópicos para centros mecanizados, tornos de producción, extractores de viruta, cadenas y lavadoras industriales construidas a medida.

Si bien la empresa ha obtenido la certificación de las normas ISO 9001 (Internacional Organization for Standarization) solamente realiza tratamiento del desperdicio de aceite como residuo sólido, no realizando procedimientos para la emisión de gases, material particulado, ruidos entre otros.

A pesar de su reconocimiento en el mercado por sus productos innovadores y de calidad y su estrecha relación con empresas multinacionales, Manser SRL no ha incursionado en el mercado internacional. Si bien ha visto las posibilidades de importar de manera directa los insumos sin intermediarios, esto no se ha concretado debido a la falta de documentación e inscripción como empresa importadora- exportadora.

Entre las principales debilidades que se presentan en el área de producción se menciona la subutilización de la capacidad productiva, lo que trae como consecuencia cuellos de botella detectados dentro de todo el proceso productivo. A este inconveniente se le agrega la falta de capacitación de los empleados, falta de mantenimiento y errores de programación de las maquinarias, lo que trae como consecuencia directa demoras en los tiempos de entregas y falta de cumplimiento de los requerimientos de calidad.

A la ausencia de capacitaciones a todo el personal se agrega la falta de uso de sistema informático de gestión, que, si bien la empresa cuenta con un software de avanzada, el mismo no es aprovechado en su totalidad, ya que la mayoría de sus operaciones son registradas en planillas de Excel.

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

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

Para que Manser SRL continúe con su posicionamiento y pueda hacer frente a los cambios que se producen en los mercados, es necesario que aplique una metodología de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de modo tal que facilite la implementación de la estrategia a todos los niveles de la organización, integrando perspectivas financieras y no financieras de manera tal que permita lograr mayor competitividad para continuar siendo una empresa líder en el mercado.

Análisis de contexto.

Para llevar a cabo el análisis del contexto de la organización se utilizará la herramienta denominada PESTEL, la cual nos permitirá desarrollar una planificación estratégica con el fin de cuantificar el impacto que tienen los factores del macro entorno

dentro de la misma. Se debe tomar en consideración los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales con el fin de lograr desarrollar el análisis (Cervantes, 2015).

Factores Políticos.

La nueva cúpula presidencial asume en diciembre de 2019, Alberto Fernández y su equipo de colaboradores reciben una economía elevado déficit en la producción industrial, alto endeudamiento externo, desempleo por encima del 10% y pobreza que registra una cifra de una 40%. Es ante esta situación que se implementan un paquete de medidas necesarias para intentar frenar la debacle económica e inyectar dinero en el bolsillo de la población. Entre las medidas aplicadas se mencionan modificaciones impositivas, congelamiento de los combustibles y de las tarifas de los servicios públicos, aumento en las asignaciones universales por hijo, implementación de la tarjeta alimentaria, aumento a jubilados e Impuesto solidario. Con este paquete de medidas el gobierno apunta a alentar el consumo y de esta manera intentar reactivar la economía (Segal y Añaños, 2020).

La Argentina siempre se ha encontrado inmersa en una inestabilidad política y económica que hace de amenaza en la mayoría de los casos para poder desarrollar las actividades. Según consultas realizadas se determina que la industria está ingresando en crisis que afectan tanto en el corto como en el largo plazo. Se necesitan medidas políticas para paliar estas situaciones que las modifiquen en base a necesidades que se presenten, como son la disminución de presiones tributarias, financieras y posibilidad de acceso a créditos con el objetivo de trabajar para paliar la crisis (Wagner, 2020).

Luego de decretar el aislamiento obligatorio, el presidente Fernández implementó un paquete de medidas económicas que incluye créditos para el pago de los salarios, programas de diferimientos impositivos, líneas de crédito para usarse como capital de trabajo, la apertura de entidades bancarias para sostener el lanzamiento de las actividades productivas y apuntalar las actividades metalúrgicas y metalmecánicas (Letjman , 2020).

Factores Económicos

En la actualidad existen una serie de medidas de carácter económico, tributario y financieros con el fin de brindar beneficios a las Pymes. Se trata de una tramitación que se debe efectuar ante la Administración Federal de Ingresos Públicos en donde, desde la

tramitación y obtención de certificado Pyme, se accede a los beneficios según tipo de empresa que se trate, nivel de operaciones, de ingresos, cantidad de empleados. Dentro de los beneficios nos encontramos con el no pago de contribuciones patronales sobre incrementos salariales según decreto 14/2020, eximición de retenciones de IVA y ganancias a los pagos electrónicos, no pago de sobretasa de impuestos a débitos y créditos bancarios ante retiros por caja de efectivo, suspensión de embargos por parte de los organismos recaudadores, diferimiento por 90 días en el pago del impuesto al valor agregado, desgravaciones del derecho de exportación de servicios y moratorias fiscales (Infopymes, 2020).

Según el Relevamiento Expectativas de Mercado (REM) que realiza el Banco Central de la República Argentina se prevé que el PBI tenga para el 2020 una baja de 3.4 puntos porcentuales, mientras que para 2021 se pronostica una suba del 3%. Si se analiza el comportamiento de la moneda estadounidense se proyecta que el mismo cotizará en 83.1 pesos. Para diciembre de 2022 el precio del dólar rondaría los 107.7 pesos (Carrió, 2020).

A causa de la cuarenta obligatoria decretada por el Gobierno Nacional un 54% de las Pymes está parada como consecuencia de la cuarentena, sólo el 10% se encuentran totalmente operativas, mientras que el otro 36% trabaja de manera parcial. El funcionamiento del área metalúrgica es prácticamente nulo (Quiroga, 2020).

La recesión económica no fue excepción para el sector metalúrgico, ya que durante el año 2019 la actividad cerró con una caída del 7.5% en relación a igual período de 2018. Los Costos metalúrgicos aumentaron más de un 50% a causa de los aumentos de las tarifas de los servicios públicos, logística, costos laborales y financiamiento. (Telam, 2020).

La provincia más afectada en el segundo semestre de 2019 fue Córdoba con una disminución del 8.5% interanual, esta reducción se explica por la caída en el sector autopartes. Al momento de analizar la rentabilidad (utilidad antes de impuestos sobre ventas), en el segundo semestre de 2019 el 30% de las pequeñas y medianas empresas se encuentran con rentabilidad negativa, mientras que en las empresas grandes la rentabilidad oscilan los rangos entre 5 y 20%. (ADIMRA, 2019)

Factores Sociales.

Según un informe presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la pobreza alcanzó al 40% de la población, mientras que la indigencia alcanzó el 8%. Según la Universidad Católica Argentina (UCA) hay 2.8 millones de nuevos pobres en el país, lo que significa que 4 de cada diez argentinos son pobres. (Gonzalez, Ambito.com, 2019).

En base a los datos brindados por el Índice de Estadísticas y Censo (INDEC), el al cierre de 2019 el índice de pobreza alcanzó el 35,5 %, mientras que la indigencia alcanzó un 8%. Para igual período. Por lo que, de un total de 47 millones de habitantes, 16.4 millones no tuvieron los ingresos suficientes para no ubicarse por debajo de la línea de pobreza. Del total de pobres, 3.7 millones de habitantes son indigentes, es decir que sus ingresos no alcanzaron para comprar el mínimo de alimentos para su subsistencia (Telam, 2020).

Los expertos en la materia sostienen que con la continuidad de la recesión, la elevada inflación y los efectos del aislamiento social y obligatorio, el porcentaje y la cantidad de hogares con carencias y la cifra de desocupados aumentará durante el 2020 (Cayón, 2020).

En la actividad industrial durante el segundo semestre de 2019 el empleo disminuyó 2.8% frente al mismo período del año anterior. El 78% de los empresarios sostiene que no habrá cambios en el empleo durante 2020, el 41% de las empresas redujo su planta de personal, el 41% sostuvo también que redujo la cantidad de horas extras y el 11% solicitó un programa de recuperación productiva o proceso preventivo de crisis. (ADIMRA, 2019)

Factores tecnológicos.

La creciente digitalización le brinda a las Pymes importantes oportunidades de concretar negocios y acortar distancias a través del uso de herramientas tecnológicas como lo es el comercio electrónico. (Poncela García, 2019).

El e-commerce es una herramienta que avanza a pasos agigantados, lo que permite a las empresas acceder al comercio virtual y concretar mayores volúmenes de ventas. Un informe presentado por la Cámara de Comercio Electrónico establece que el 90% de la población utiliza internet. (Tecnopymes, 2019).

Man Ser SRL es una empresa que ha apostado a la tecnología desde sus inicios, tal es así que cuenta con maquinaria de avanzada lo que garantiza que sus productos sean

de vanguardia y de calidad. A pesar de ello ha descuidado un aspecto primordial como es el comercio virtual para concretar mayores ventas.

En la Argentina se cuenta dentro del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación con una herramienta de financiamiento conocida como Fondo Tecnológico Argentino, cuya finalidad es la de acceder a financiamiento de proyectos y/o inversiones destinadas a mejorar las capacidades productivas de las empresas a través de la innovación tecnológica. Dicho financiamiento se brinda con el objetivo de lograr mejorar la competitividad por medio de la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas argentinas (Poder Ejecutivo Nacional, 1996).

Factores Ecológicos.

Durante la presidencia de Mauricio Macri el área de ambiente se transformó en Secretaría. Una de las primeras medidas que adoptó el Gobierno de Alberto Fernández fue elevar la jerarquía de la autoridad ambiental a Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, donde se profundizó la necesidad de una política ambiental activa que promueva el modelo de desarrollo sostenible, de consumo responsable y de valoración de los bienes naturales. Se determinó la necesidad de ordenar las condiciones para la conservación y uso racional de los recursos ambientales: bosques, biodiversidad, suelos, mares y sus recursos. (La Nación , 2019)

Al momento de asumir Alberto Fernández, la política ambiental estuvo entre los temas de agenda, principalmente debido a los reclamos de la ONG para que ambiente deje de ser una secretaría y vuelva a tener el rango de ministerio, ya que la errática política ambiental de la República Argentina en los últimos 30 años ha generado un vacío trascendental para el desarrollo económico y social. (Rocha, 2019)

Entre los principales temas de agenda hizo hincapié en la necesidad de profundizar una política ambiental activa que promueva una transición hacia el desarrollo de un modelo sostenible, de valoración de los bienes naturales, conservación y uso racional de los recursos ambientales; bosques, biodiversidad, humedad, suelos, el mar y sus recursos. (La Nación, 2019).

Factores Legales.

El Gobierno de la provincia de Córdoba fomenta la radicación de nuevas empresas industrial como así también nuevas inversiones en empresas industriales ya existentes (Ley N° 9727, Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs y la Ley N°5319 Régimen de Promoción Industrial). De esta manera de incentiva el ingreso de nuevas industrias y se promueve el desarrollo, innovación y la competitividad. Entre los principales beneficios que acceden estas industrias, se mencionan subsidios en consumos de Kwts, subsidios a quienes contraten personal, a quienes incorporen tecnología y realicen inversiones en bienes de uso. Otros beneficios a los que acceden las industrias son las rebajas impositivas relacionadas a Ingresos Brutos, Impuesto a los sellos e impuesto inmobiliario. El Gobierno cordobés, liderado por Juan Schiaretti liquidó entre los años 2016 y 2019, el total de 6282 subsidios para mano de obra incorporada a raíz de las inversiones realizadas por un monto aproximado de 7.000.000 de pesos (Comercio y Justicia, 2019).

Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA.

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

Diagnóstico Organizacional. Análisis FODA.

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

Tabla 1 Matriz FODA.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Microentorno	Precios competitivos en el mercado Productos de alta calidad. Certificación Normas ISO9001 Rápida atención Post Venta. Posicionamiento de Mercado. Trato personalizado con la clientela. Política orientada al cliente. Maquinaria de vanguardia y de alta tecnología.	Inexistencia de herramientas de control de gestión. Empleados desmotivados. Falta de apertura en mercados internacionales. Subutilización de la capacidad instalada Falta de mantenimiento de las maquinarias. Incumplimiento en los plazos de entrega. Tiempo ocioso en el sector de producción. Falta de diversificación de la cartera de clientes. Falta de capacitación Ausencia de herramientas de comunicación.
	Oportunidades	Amenazas
Macroentorno	Ley de Régimen de promoción Industrial. Ley de Régimen de promoción de Pymes.	Inflación Creciente Aumento de costos metalúrgicos. Caída de la actividad industrial. Alta presión impositiva. Recesión económica. Fluctuación en el tipo de cambio.

Fuente: Elaboración propia.

Perpectiva Financiera: Man Ser SRL es una empresa con estructura financiera sólida, con ingresos sostenidos, que aumentan a un ritmo superior a los costos de mercadería vendida. A pesar del crecimiento que obatenido en los últimos años la

empresa no aprovecha la oportunidad de incrementar su rentabilidad ofreciendo sus productos en el mercado internacional. Para la perspectiva financiera se proponen como objetivos estratégicos los siguientes:

- ❖ Aumentar las ventas en el mercado interno en un 20% para el año 2020.
- ❖ Lograr concretar al menos tres operaciones con empresas internacionales a partir del año 2020.

Para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos se propone el indicador:

- ❖ Índice de variación de ventas en el mercado local e internacional.

Perspectiva Clientes: La empresa tiene una política que está dirigida al cliente. Si bien ofrece un excelente servicio post venta, la empresa en ocasiones no logra cumplir con los tiempos de entrega de los productos y en ocasiones existen deficiencias en la calidad como consecuencia de los cuellos de botella en el área de producción, la falta de capacitación de los empleados y las deficiencias en el mantenimiento de las maquinarias.

Para la perspectiva Clientes se proponen los siguientes objetivos estratégicos

- ❖ Aumentar la clientela en un 25% a partir del segundo semestre de 2020.
- ❖ Lograr satisfacer al 70% de la cartera de clientes de la empresa a partir del ejercicio económico 2020.

Para evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para la perspectiva Clientes se proponen los siguientes indicadores:

- ❖ Índice de incremento de la cantidad de clientes.
- ❖ Índice de cantidad de clientes satisfechos.

Perspectiva Procesos Internos: Como ya me mencionó, la empresa tiene inconvenientes en el área de producción lo que imposibilita entregar los productos en tiempo y forma atendiendo los requerimientos de calidad exigida. Para esta perspectiva se propone el siguiente objetivo estratégico:

- ❖ Lograr que el 80% de los productos sean entregados en tiempo y en forma a partir del segundo semestre de 2020.

Para medir el cumplimiento de dichos objetivos estratégicos se proponen los siguientes indicadores;

- ❖ Índice de cumplimiento de entregas.

Perspectiva Formación y Crecimiento: Con respecto al personal la empresa implementa planes y programas de capacitación e incentivos. Uno de los problemas presentados a causa de la falta de capacitación se presenta en el área de producción con la subutilización de la capacidad productiva y los cuellos de botella. Para esta perspectiva, se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- ❖ Lograr capacitar durante el primer semestre de 2020 al 30% de los empleados de la firma.

Para medir el cumplimiento del mencionado objetivo estratégico se propone el siguiente objetivo estratégico:

- ❖ Índice de capacitaciones realizadas durante el período analizado.

Marco Teórico

Se presenta a continuación, el desarrollo de los cimientos teóricos, del presente trabajo final de grado, ante la propuesta de implementación de Cuadro de mando integral en la empresa MAN-SER SRL.

Surge, ante la publicación del libro de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), es una técnica integradora de las perspectivas financieras y no financieras, alineadas hacia una misma estrategia organizacional (Kaplan y Norton, 2002). El alcance de esta innovadora técnica incorpora las perspectivas no tomadas en cuenta hasta el momento, demostrando que cada sector de la organización debe trabajar en la misma dirección, para conseguir el éxito. Surgieron varias percepciones positivas sobre la herramienta, debido a la claridad que presentan las estructuras, en sus enfoques, y su perspectiva integradora, es una de las más aplicadas en organizaciones exitosas del siglo XXI (Trigine y Gan, 2013).

Baraybar (2017) sostiene que el cuadro de mando integral se puede establecer como una técnica de gestión que transforma las estrategias empresariales en objetivos interrelacionados y medibles; alineando de esta manera, los recursos y el comportamiento de las personas. Siguiendo el mismo pensamiento Martínez Pedros y Milla Gutierrez, (2012) encuentran la percepción de que es una herramienta para gestionar las estrategias, donde se basan en los activos intangibles como elemento para agregar valor a las organizaciones.

En cuanto a la estructura de esta herramienta, se encuentran cuatro perspectivas de enfoque financieras y no financieras, de las cuales surgen los indicadores fundamentales. Para cada una de las perspectivas es importante reconocer los indicadores y los factores correspondientes al éxito, pero también la relación causa efecto entre cada uno de los indicadores que colaboran, para obtener los mejores resultados, nos indican Trigine y Gan (2013).

Kaplan y Norton (2002), establecen que la perspectiva de finanzas se enfoca en los rendimientos obtenidos sobre inversiones y el valor económico. Baraybar (2017) agrega a este concepto, que además de tener en cuenta todo lo anterior, se debe conocer

que satisface a los accionistas. Según Trigue y Gan (2013), los objetivos de esta perspectiva deben ser dirigidos para asegurar los fondos continuos en la organización de acuerdo con el trabajo.

La perspectiva de Clientes se enfoca en cuanto a las estrategias de satisfacción y retención de los clientes; y como es el mercado al que la organización se dirige Kaplan y Norton (2002). Baraybar (2017) agrega que, con la determinación y conocimiento del mercado, de los clientes y sus preferencias, son necesarias para poder abarcar sus necesidades e intereses.

Los clientes esperan productos de calidad óptima, con un costo conveniente, que sean entregados según el plazo pactado, con un rendimiento esperado según Trigue y Gan (2013).

Se destacan amplios beneficios en la aplicación del CMI, menciona la utilidad de la metodología, que logra estructurar el pensamiento empresarial, viendo a las empresas y los negocios desde una perspectiva global (Baraybar 2017).

Kaplan y Norton (2002), mencionan, que las empresas lo utilizan para poder clarificar la estrategia, comunicarla a la organización, alinear los objetivos personales y los organizacionales, con la estrategia; vincular objetivos a presupuestos, obtener feedback.

Martinez Pedros y Milla Gutierrez (2012), nos indican que es importante transmitir, a cada involucrado, cuanto contribuye el trabajo de cada uno, para cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Además, Baraybar (2017), nos comenta que en el momento de ponerlo en práctica al CMI, si bien es simple de comprender, en el proceso de incorporación se descubren dificultades complejas.

Existen errores frecuentes en la incorporación; demasiados indicadores (los cuales disminuyen a medida que se toma enfoque), carecer de los recursos para resolver las fallas (el CMI es una herramienta que detecta errores, de que sirve detectarlos, sino se pueden resolver por falta de recursos) y por último, seleccionar indicadores relevantes para la organización (en general se debe conocer los puntos críticos a medir, aunque en principio surgirán indicadores no relevantes para la eficiente aplicación del CMI) explica detalladamente en (OBS BUSINESS SCHOOL, 2017).

Para el presente trabajo, se va a tomar en cuenta los distintos autores, considerando las ventajas del Cuadro de Mando integral, sin dejar de lado, las desventajas o dificultades que puedan surgir en la puesta en práctica.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema

En esta sección se abordará la falencia que presenta la empresa MAN - SER S.R.L. la cual es tema principal del presente TFG. Se sabe que la misma no cuenta con un sistema de gestión integral, que le permita llevar a cabo sus objetivos y metas de manera medible, ocasionando que el proceso de toma de decisiones se dé en un contexto de cierta incertidumbre. Además, se advierte que la empresa no explota la posibilidad de exportar sus productos ni ampliar y diversificar su cartera de clientes, ya que no tiene un área ni estrategia de ventas definida y la gerencia se encuentra sobrecargada de tareas. En el sector de producción se evidencian una serie de deficiencias que derivan en una mala gestión de compra de insumos y materiales, así como también de las demoras en las entregas de productos.

Justificación del problema

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se considera imprescindible para MAN - SER S.R.L. el diseño y la implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo del CMI que permita traducir la misión y la visión en indicadores medibles de manera que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en el logro de las metas y los objetivos propuestos. En base a esto, el CMI es considerado además de un sistema de gestión que facilita el control y la medición, una herramienta que aporta valor, permite el crecimiento sostenido a largo plazo, facilita el proceso de toma de decisiones y el desempeño de los miembros de la organización.

En entornos cambiantes es necesario que las empresas sean flexibles para poder adaptarse a los cambios que el mercado les depara. Para alcanzar el éxito deseado, es necesario dejar de lado los modelos de gestión antiguos para dar paso a nuevas herramientas que brinden información de calidad para la toma de decisiones. Por lo cual es necesario implementar una herramienta de control de gestión para poder implementar la estrategia a largo plazo, comunicar y vincular los objetivos e indicadores, alinear los objetivos personales y organizacionales con la estrategia organizacional de manera tal

que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI, la organización se verá ampliamente beneficiada ya que aportará valor y estará en condiciones de alcanzar un resultado financiero óptimo complementando el mismo con los requerimientos de clientes, las actividades relacionadas a la cadena de valor, los procesos internos y aspectos vinculados con el personal organizacional tales como el aprendizaje y el crecimiento. Con los resultados que arrojen los indicadores de estas perspectivas, la empresa estará en condiciones de tomar acciones correctivas para atacar posibles desvíos y así optimizar la gestión. Así se logrará dejar atrás la incertidumbre conduciéndola al largo plazo, de manera tal que permita alinear la estrategia con la visión, definir los indicadores de gestión en post de las metas organizacionales logrando involucrar a todos los miembros de la organización y que los mismos se sientan partícipes en el proceso de toma de decisiones.

Plan de implementación

Objetivo General.

Diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral para la empresa Manser SRL, ubicada en la ciudad de Córdoba para optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del primer semestre de 2020.

Objetivos específicos.

- ❖ Determinar los objetivos y metas de la empresa, teniendo en cuenta las perspectivas del CMI.
- ❖ Establecer un mapa estratégico que muestre las relaciones causa efecto y facilite el control de los objetivos estratégicos.
- ❖ Proponer indicadores de gestión financieros y no financieros para cada una de las perspectivas que permitan medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos propuestos.
- ❖ Evaluar el desempeño, establecer medidas de acción y corrección según los resultados alcanzados.

Alcances

Alcance de contenido

Se aborda el tema sobre el análisis de gestión interna para incrementar competitividad e innovación tecnológica, en el largo plazo, a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Alcance geográfico

La empresa MAN-SER S.R.L., se encuentra domiciliada en calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba.

Alcance temporal

El estudio comprende el periodo desde el mes de abril a septiembre del año calendario 2019.

Alcance en relación a Universo

El presente trabajo involucra a los integrantes del directorio de la empresa MAN-SER S.R.L., que tiene como actividad principal la industria metalúrgica.

Limitaciones

Se presentan limitaciones para obtener toda la información necesaria para conocer el valor actual de los indicadores que se desea medir, por ende, no se toman parámetro para mediciones futuras. En caso de realizar la aplicación del proyecto se tomará como primera aplicación, para futuras comparaciones.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados para llevar adelante la concreción del proyecto se dividen en recursos tangibles e intangibles.

Recursos Tangibles

- 2 Escritorios y sillas.
- 2 Computadoras de escritorio.
- 2 Calculadoras.
- 1 Impresora.
- Útiles varios (lapicera, cuadernos, hojas)

Tabla Presupuesto de recursos tangibles

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Computadoras	\$ 60000	\$ 120000
2	Escritorios y sillas	\$ 20000	\$ 40000
1	Impresora	\$ 20000	\$20000
2	Calculadoras	\$ 1500	\$ 3000
	Útiles varios	\$ 5000	\$5000
			\$ 188000

Fuente: Elaboración propia en base a presupuesto brindado por Mercado Libre.com

Recursos Intangibles

- Acciones de capacitación a todo el personal operativo de la firma.

- Acciones de capacitación a mandos medios y a personal directivo.
- Participación en ferias y eventos metalúrgicos organizados por la Cámara de Metalúrgicos de la Provincia de Córdoba.

El responsable del llevar adelante el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es el contador. Para confeccionar el presupuesto se tomó como base los honorarios establecidos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, el cual toma como referencia el valor módulo. Dicho valor asciende desde el 1 de Agosto de 2020 a \$ 1860, según resolución 79/19.

Tabla Honorarios e implementación del Cuadro de Mando Integral

Actividad	Cantidad de módulos	Precio del módulo	Precio Total
Diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral	35	\$ 1860	\$ 65100
Control de implementación, aplicación de medidas correctivas y seguimiento continuo	25	\$ 1860	\$ 46500
Capacitaciones a mandos a directivos y mandos medios	25	\$ 1860	\$ 46500
Capacitaciones a operarios	15	\$ 1860	\$ 27900
Total presupuestado			\$186000

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas Provincia de Córdoba.

Acciones específicas por desarrollar

Marco de tiempo para la implementación.

Tabla Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	Responsables	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Enero 2021
Diagnóstico Organizacional	Directorio Área Contable							
Establecer una estrategia clara y específica	Gerencia							
Diseñar un mapa estratégico con relaciones causa efecto	Directorio Administración. RRHH							
Determinar indicadores financieros y no financieros	Gerencia, RRHH, Contador, Ventas, Producción							
Comunicar la propuesta a todo el personal	RRHH							
Concretar reuniones semanales	Gerencia, RRHH, Administración, Contador, Ventas, Producción							
Evaluar resultados obtenidos y realizar ajustes de ser necesarios.	Gerencia, RRHH, Administración, Contador, Ventas, Producción							
Implementación de capacitaciones a todas las áreas.	RRHH							
Implementación de esta propuesta	Gerente							

Fuente: Elaboración propia

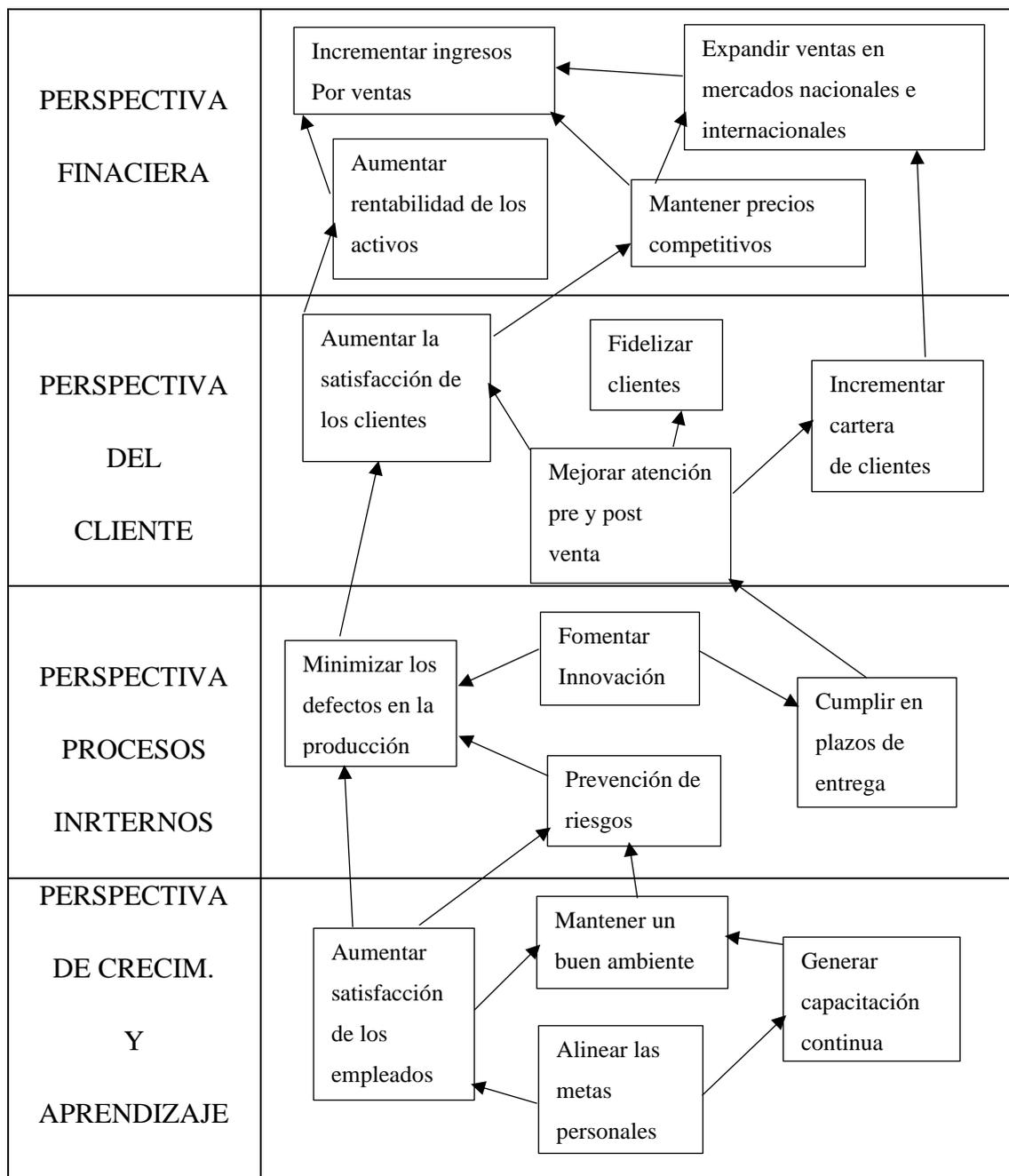
Desarrollo de la propuesta

El objetivo de la propuesta es el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del CMI para la empresa MAN - SER S.R.L., la cual permitirá mejorar su gestión interna, agregando valor a la firma, facilitando así el proceso de toma de decisiones.

Para hacer la estrategia más comprensible y gráfica, se aporta un mapa estratégico. Este expone de manera sencilla las 4 perspectivas del CMI con sus respectivos objetivos estratégicos y relaciones causa-efecto entre los mismos. El sentido

de las flechas demuestra cómo los objetivos de las perspectivas de la parte inferior impulsan al cumplimiento de la perspectiva financiera, es decir, cómo los recursos intangibles bien manejados logran el fin de incrementar las ganancias de la empresa.

Mapa Estratégico MAN-SER SRL



Fuente: Elaboracion propia

Justificación de la elección de los indicadores.

El conocimiento de la rentabilidad de años anteriores al periodo analizado permite ejecutar estrategias financieras, que al mismo tiempo han producido un efecto positivo en su rentabilidad, para años posteriores.

En tal sentido, cuando la empresa bajo análisis emplea estrategias financieras, la variable rentabilidad, crece moderadamente, lo que indica que el comportamiento de su rentabilidad, de alguna u otra manera está determinada por la buena elección de y aplicación de estrategias financieras; sin olvidar que, a su vez, todo ello dependerá de un buen flujo de información financiera, que facilite el proceso de toma de decisiones.

Se puede decir entonces, que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad, porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de cada ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

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

Se aclara que los objetivos a lograr se comparan siempre con el 2do semestre del año 2019.

	INDICADOR	OBJETIVO	MOTIVO DE SELECCION	RESPONSABLE
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	Incrementar ingresos por ventas	Su medición brinda información sobre variación de ingresos y evaluar acciones para mejorarlo.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Expandir las ventas en mercado local e internacional	La incorporación de nuevos mercados significa la expansión de la empresa.	Encargado de Ventas
	Reducción de costos	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 del Activo (ROA)	Aumentar rentabilidad de activos	Permite conocer la rentabilidad de los activos y su conveniencia.	Encargado de producción
CLIENTES	Índice de satisfacción de clientes	Aumentar satisfacción en los clientes	Brinda información sobre la imagen que tiene el cliente, dando lugar a mejorar continuamente.	Encargado de ventas
	Incremento en nuevos clientes	Aumentar cantidad de clientes	Medición de clientes nuevos, plasma el margen de crecimiento presentado por la empresa, y evaluarlo.	Encargado de Ventas
	Demora en atención pre y post ventas	Mejorar la calidad de atención en pre y post ventas.	Mantener una atención a tiempo permite mantener satisfacción y fidelización del cliente.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de clientes fidelizados	Aumentar cantidad de clientes fidelizados	Otorga información sobre cantidad de clientes permanentes.	Encargado de ventas
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de productos innovadores	Elaborar productos innovadores	Es parámetro para evaluar si la empresa ofrece innovación, y se mantiene actualizada.	Encargado de Producción
	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Incrementar cumplimiento en plazos de entregas.	Mide en que porcentaje la empresa está cumpliendo a sus clientes, y da lugar a mejorar.	Encargado de Producción
	Porcentaje de productos defectuosos	Reducir defectos en producción	Se obtiene un valor de pérdidas sufridas (satisfacción de los clientes tiempo o recursos)	Encargado de Producción
	Porcentaje de accidentes	Reducir Riesgos	Representa seguridad que se otorga a los empleados, evaluando las precauciones y	Encargado de RRHH
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Incrementar empleados capacitados	Representa el nivel de personal calificado presenta la empresa.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de beneficios otorgados	Aumentar satisfacción de los empleados.	Mide bienestar otorgado a empleados, y permite incrementarlos, evitando la rotación constante.	Encargado de RRHH
	Satisfacción en ambiente laboral	Crear buen ambiente laboral	Permite evaluar en qué ambiente se trabaja y mejorar los puntos que no sean favorables.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de Ausentismo	Alinear las metas personales	Permite evaluar situación, y mejorarla motivando al empleado.	Encargado de RRHH

Elaboración Propia

	INDICADOR	OBJETIVO	MEDICION	FORMULA	NIVELES OBJETIVOS		
					OPTIMO	ACEPTAB.	DEFIC.
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	Incrementar ingresos por ventas en un 25%	semestral	$\frac{\text{Ventas periodo N}}{\text{Ventas periodo N-1}} \times 100$	25%	15%	10%
	Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Expandir las ventas en mercado local e internacional 25%	Semestral	$\frac{\text{Ventas nuevos merc per N}}{\text{Ventas totales del per N}} \times 100$	25%	17%	9%
	Reducción de costos	Mantener precios competitivos y calidad 15%	Semestral	$\frac{\text{Costos periodo N}}{\text{Costos periodo N-1}} \times 100$	15%	5%	3%
	Rentabilidad del Activo (ROA)	Aumentar rentabilidad de activos en un 20%	semestral	$\frac{\text{Util. antes de imp. e int.}}{\text{Total de Activos}} \times 100$	20%	17%	7%
CLIENTES	Índice de satisfacción de clientes	Aumentar satisfacción en los clientes en un 85%	Semestral	$\frac{\text{Clientes satisfechos per N}}{\text{Clientes satisfechos per N-1}} \times 100$	85%	70%	70%
	Incremento en nuevos clientes	Aumentar cantidad de clientes en un 20%	Semestral	$\frac{\text{Cantidad clientes per N}}{\text{Cantidad clientes per N-1}} \times 100$	20%	7%	3%
	Demora en atención pre y post ventas	Mejorar la calidad de atención en pre y post ventas en un 80%	mensual	$\frac{\text{Tiempo demora per N}}{\text{Tiempo demora N-1}} \times 100$	80%	75%	65%
	Porcentaje de clientes fidelizados	Aumentar cantidad de clientes fidelizados en un 70%	Semestral	$\frac{\text{Clientes fidelizados per N}}{\text{Clientes totales per N}} \times 100$	70%	65%	50%
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de productos innovadores	Elaborar productos innovadores en un 25%	Semestral	$\frac{\text{Cantidad productos nuevos}}{\text{Cantidad productos totales}} \times 100$	25%	15%	5%
	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Incrementar cumplimiento en plazos de entregas en un 95%	semestral	$\frac{\text{Entregas a tiempo per N}}{\text{Entregas totales per N}} \times 100$	95%	90%	75%
	Porcentaje de productos defectuosos	Reducir defectos en producción en un 5%	Semestral	$\frac{\text{Prod. defectuosos per. N}}{\text{Producción total per. N}} \times 100$	5%	7%	10%
	Porcentaje de accidentes	Reducir Riesgos en un 3%	Semestral	$\frac{\text{Cantidad accidentes per. N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	3%	3%	7%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Incrementar empleados capacitados en un 80%	Anual	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	80%	65%	55%
	Porcentaje de beneficios otorgados	Aumentar satisfacción de los empleados en un 30%	Anual	$\frac{\text{Beneficios otorgados per N}}{\text{Beneficios otorgados per N-1}} \times 100$	30%	8%	5%
	Satisfacción en ambiente laboral	Crear buen ambiente laboral en un 90%	semestral	$\frac{\text{Satisfacción empleados per N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	90%	80%	60%
	Porcentaje de ausentismo	Fomentar metas en un 5%	Anual	$\frac{\text{Dias de absentismo}}{\text{Dias laborables total}} \times 100$	5%	7%	30%

Cuadro de Mando Interál. Elaboracion propia

Propuesta de Medición y Control

Acciones para controlar	Valor actual	Valor Meta	Valor logrado	Medidas de acción para atacar desvíos	Responsable	Frecuencia
Incremento de las ventas en los mercados a partir del segundo semestre 2020	Sin datos	15%		Rever plan comercial. Rediseñar estrategias publicitarias. Ofrecer descuentos y medios de financiación	Directorio Administración. Ventas	Cuatrimestral
Lograr incrementar la cartera de clientes a partir del segundo semestre de 2020	Sin datos	25%		Rever el plan de ventas, estrategias comerciales, alianzas con proveedores, procesos de producción y acciones de capacitación a los empleados.	Directorio Administración Ventas	Trimestral
Garantizar la entrega de los productos en el tiempo pactado con los clientes	Sin datos	70%		Renegociar contratos con proveedores. Rediseñar y aplicar nuevas políticas de capacitación. Reajustar y modificar frecuencias de mantenimientos de maquinarias. Rediseñar el proceso productivo	Directorio Administración Producción. Calidad. Logística Ventas	Trimestral
Capacitar al personal de la firma durante el segundo semestre de 2020	Analizar en base a la nómina de empleados y en base a quien tomo los cursos el porcentaje de empleados capacitados	60%		Rediseñar el plan y calendario de capacitación aplicado en cada una de las áreas de la empresa Man Ser SRL	Directorio Recursos Humanos	Trimestral

Conclusiones y Recomendaciones

A través del estudio realizado en la empresa Man Ser SRL, se concluye poniendo en evidencia la necesidad imperiosa del diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que brinde a la firma bajo análisis información de calidad en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Si bien la empresa se encuentra posicionada en el mercado con reconocimiento de sus clientes por los productos de alta calidad e innovación tecnológica, una debilidad detectada es la falta de una herramienta de control de gestión. A través de la implementación del Cuadro de Mando Integral se alineó la visión y la misión con la estrategia empresarial, estableciendo objetivos para cada perspectiva e indicadores de gestión que permiten medir cada uno de los resultados.

De esta manera se logró el control y evaluación del cumplimiento de la estrategia según los resultados propuestos, lo cual permite tomar decisiones oportunas y preventivas para lograr un desempeño eficiente de la organización, involucrando de esta manera a todas las áreas organizacionales involucrando a todos los empleados en el cumplimiento de los objetivos y en el logro de los resultados propuestos.

Durante el desarrollo del reporte de caso se pudo comprobar la importancia de considerar no sólo los factores financieros, sino también considerar los intangibles, destacando a los recursos humanos, procesos internos y clientes como fundamentales para aumentar las habilidades organizacionales para ejecutar la estrategia, aportando un valor añadido a la gestión, logrando así un crecimiento sostenido en el tiempo.

Para lograr que la implementación de la herramienta de control de gestión sea implementada de manera exitosa, se recomienda a la firma Man Ser SRL explorar nuevos mercados, expandirse al mercado intencional para así aprovechar las oportunidades no sólo de exportar sino también de convertirse en un importador directos de insumos y materiales reduciendo de esta manera el contacto intermediarios eficientizando así los tiempos de entrega y los niveles de costos. Para lograrlo es imprescindible que la firma

contrate a un idoneo en comercio exterior y que tramite toda la documentación necesaria para la comercialización internacional.

Sin bien la empresa está comprometida con el cuidado del medio ambiente, se recomienda la integración y trabajo conjunto de las áreas de calidad y diseño para desarrollar diferentes procesos que permitan la disminución de residuos y eficientizar el uso de los recursos, como el consumo de agua y de energía eléctrica en los productos que ofrece la empresa al mercado.

Por otro lado se recomienda adicionar un sistema de gestión informatizado integrado por módulos. Para lo cual es fundamental capacitar a los empleados en tareas de carga de información y concientizar a los mismos acerca de la importancia de los tiempos de carga. Con las tareas antes mencionadas es posible que el sistema este actualizado y brinde información necesaria de apoyo para determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Cuadro de Mando Integra.

Se cierra este apartado haciendo hincapié que es imprescindible para la empresa Man Ser SRL diseñar un sistema de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permita lograr una retroalimentación contando con información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Referencias.

- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Ecuador - Guayaquil.
- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Ecuador - Guayaquil.
- Banco Central de la Republica Argentina [BCRA]. (2020). *Banco Central de la Republica Argentina*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/>.
- Baraybar, F. A. (2017). *El Cuadro de Mnado Integral "Balanced Scorecard"*. España: Esic.
- Brugiafreddo, A. (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión y medición estratégica, aplicado a una PYME constructora*. Córdoba.
- Caceres, V. E. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicacion en una empresa del rubro plástico: Itamplas*. Mendoza.
- Castillo, Á., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Consultores Nara & Asociados.
- Cayon, D. (05 de marzo de 2020). *Infobae*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/05/la-crisis-de-la-industria-parece-haber-encontrado-un-piso-pero-la-construccion-sigue-en-caida-libre/>.
- Cervantes, O. A. (2015). *Administracion Estrategica - Analisis PEST*. Managua - Nicaragua.
- Donato, N. (15 de abril de 2020). *El impacto del coronavirus: la inflación de marzo fue de 3,3% y acumuló 48,4% en los últimos doce meses*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/15/el-impacto-del-coronavirus-la-inflacion-de-marzo-fue-de-33-y-acumulo-484-en-los-ultimos-doce-meses/>.
- Galvarro, S., & Butron, S. (2016). *Modelo de Cuadro de Mando Integral para apoyar la planificacion, priorizacion y contro de proyectos*. La Paz, Bolivia.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (marzo de 2020). *Ministerio de Industria, Comercio y Minería*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/9163/asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion/>.
- Guzman, I. J. (2012). CUADRO DE MANDO INTEGRAL: "Aplicacion a una empresa productora". *Revista OIKONOMOS*, 52-56.

- INDEC. (febrero de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf.
- Infobae. (20 de diciembre de 2019). *Dispusieron la creación del Gabinete Nacional de Cambio Climático*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <http://www.infobae.com/politica/2019/12/20/dispusieron-la-creacion-del-gabinete-nacional-de-cambio-climatico/>.
- Infopymes. (02 de marzo de 2020). *Pymes: beneficios impositivos para este 2020*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.infopymes.info/2020/03/pymes-beneficios-impositivos-para-este-2020/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (14 de mayo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_20E0A67444B5.pdf.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Lopera, L. (2018). *El crecimiento del ecommerce y su conversion en Argentina en los últimos 3 años*. Buenos Aires.
- Moyano, M. (2018). *Modelo de control de gestion para la empresa Maxion Montich SA*. Argentina - Cordoba.
- Muñoz Barrenechea, D. (2014). *Cuadro de mando integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos SRL*. Bolivia.
- Oliveira, D. (17 de abril de 2018). *Cronista*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.cronista.com/economiapolitica/las-SRL-tienen-menos-beneficios-para-pymes-20180417.0021.html>.
- Organizacion Internacional de Normalizacion. (2015). *ISO 14001*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.nueva-iso-14001.com>.
- Poder Ejecutivo Nacional. (27 de diciembre de 1996). *Fondo Tecnológico Argentino*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Decreto 1660/96: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/fondo-tecnologico-argentino-fontar>.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- PwC Argentina. (2020). *PwC Argentina*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>