

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa MAN-SER S.R.L.

**Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la metalúrgica
de productos y servicios industriales MAN-SER S.R.L.**

Autor: Moisés Ariel Guzmán

DNI: 30.502.845

Legajo: VCPB11316

Director de TFG: Nicolás Salvia

Río Gallegos, Provincia de Santa Cruz

Argentina, Noviembre 2020

Resumen

En el presente Trabajo Final de Graduación se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la firma MAN-SER SRL, localizada en la ciudad de Córdoba, como herramienta de gestión para integrar su misión y visión con objetivos estratégicos, con el fin de solucionar los puntos frágiles de la organización y mejorar su performance. Los principales problemas corresponden a la falta de un sistema de gestión que le permita tomar decisiones acertadas y le otorgue herramientas para desarrollar su visión, la falta de objetivos estratégicos, las demoras en los procesos de producción por inconvenientes técnicos y humanos, las consecuentes demoras de entrega de pedidos, la sobrecarga de tareas en el alto mando y la falta de capacitación específica e incentivos destinado al personal y directivos. El resultado de su aplicación se refleja en la mejora del desempeño de los procesos de producción y ventas, en el incremento de satisfacción de clientes, en el desarrollo del plan de su visión de expandir su mercado al exterior y en la posibilidad de obtener mejores utilidades.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Gestión, Sector Industrial, Empresa, Estrategia.

Abstract

The following final graduated assignment proposes a framework of a balanced scorecard for the MAN-SER SRL firm, located in Cordoba city, as a management tool to integrate its purpose and vision with strategic objectives. The main problems are related to the lack of a management system that enables them to make right decisions and provides with tools to develop their vision, the absence of strategic objective, the production processes for technical and human difficulties' delays, the consequent delays in order delivery, the overload high command tasks and the lack of specific training and stimulus to the staff and managers. The result of its application is reflected in the performance improvement of the production and sales processes, customer satisfaction's increase, a development plan vision to expand the market abroad and the possibility of obtaining better profits.

Keywords: Balanced Scorecard, Management, Industrial Sector, Enterprise, Strategy.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de Contexto</i>	6
<i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i>	10
<i>Análisis diagnóstico F.O.D.A.</i>	11
Marco Teórico	13
<i>El Cuadro de Mando Integral</i>	13
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	13
<i>Indicadores y objetivos estratégicos</i>	15
<i>Beneficios del Cuadro de Mando</i>	15
<i>Dificultades en la implementación</i>	15
Diagnóstico y Discusión.....	16
<i>Declaración del problema</i>	16
<i>Justificación del problema</i>	17
<i>Conclusión diagnóstica</i>	17
Plan de Implementación	18
<i>Alcances y limitaciones</i>	18
<i>Recursos y costos</i>	19
<i>Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo de</i> <i>implementación</i>	20
<i>Propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	23
<i>Evaluación, control y medición</i>	24
Conclusión y Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	29
Anexo	31

Introducción

En estas épocas de gran desarrollo de la industria a nivel mundial, de veloces cambios tecnológicos y de inestabilidades financieras, es vital que las organizaciones tengan definidas sus estrategias futuras de largo y mediano plazo para poder lograr sus objetivos, para tener un margen de adaptación rápida a los cambios y poder evolucionar como lo requiere el mercado, en un constante aprendizaje y puesta en práctica (Kaplan y Norton, 2016).

En tan complejo entorno, las organizaciones que no tienen una clara comprensión de sus objetivos y de las herramientas que van a valerse para lograrlos, corren el riesgo de perder su lugar en el mercado.

Para la definición de éstos, es de gran utilidad el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) para la gestión de la información de la organización, una herramienta de gestión organizacional que permite llevar un control de los objetivos, metas, visión estratégica de la organización, en cuatro perspectivas básicas de la estructura de la misma, la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de aprendizaje, y perspectiva de proveedores. Dentro de estas perspectivas tenemos los indicadores con los que se podrá medir el grado de cumplimiento de los objetivos, para posteriormente, poder tomar decisiones correctivas respecto a los desvíos, mejorar el desempeño logrado o establecer nuevos indicadores (Kaplan y Norton, 2016).

MAN-SER S.R.L. entiende que para el desarrollo de su gestión de la información el C.M.I. es una herramienta fundamental.

La firma pertenece al ramo de la actividad industrial metalúrgica, específicamente a la producción de bienes industriales, materiales y partes componentes y servicios, principalmente destinados a la industria automotriz, también a la alimentaria, aeronáutica y energética y está localizada en la ciudad de Córdoba Capital.

Fue fundada por el Sr. Luis Mansilla y familia, a inicios de los años noventa. En un comienzo la firma fue una empresa unipersonal que luego se convirtió en una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Los hijos del fundador tomaron el mando de la misma en el año 2009, conformando ellos tres y la esposa del fundador el Directorio de la empresa. Son ellos quienes toman las decisiones del futuro de la organización. La gerencia general está a cargo de Julián

Mansilla y la administración y ventas a cargo de Melina Mansilla. Cuentan con una planta industrial en donde también se encuentran las oficinas y tienen una dotación de treinta empleados.

La firma posee reconocimiento en el mercado por la calidad de sus productos y su servicio postventa, como asimismo por su compromiso y relación con sus clientes. A pesar de ello, no tiene una estrategia clara para incrementar el volumen de ventas y salir al mercado internacional, resolver problemas técnicos de producción y tener un control de la perspectiva financiera a mediano y largo plazo.

La finalidad del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para la empresa MAN-SER S.R.L., es oportuna para que la firma pueda alinear su visión con los objetivos futuros, a través de indicadores financieros y no financieros que permitan medir su desempeño en el plazo de meses y años, y detectar los desvíos para encaminarse al punto deseado.

Como antecedente internacional en el uso de un CMI en la industria metalúrgica, podemos ver el estudio del caso de una productora de acero en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, trabajo de tesis realizado por el Ing. Juan Carlos Andrade Molina titulado “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”, el cual estudia como monitorear los procesos para medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección futura en la integralidad de una productora de acero (Andrade Molina, 2012).

Otro trabajo de investigación en el ámbito nacional de herramientas de gestión, es el de “Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas” de Vanesa Edith Cáceres, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Dicho trabajo estudia la situación de la empresa, detectando sus puntos fuertes y débiles, para implementar el CMI con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en el momento de su detección, para poder incrementar las ventas y la utilidad anual (Cáceres, 2012).

Como antecedente regional realizado por Maldonado (2007), se cita el trabajo final realizado para una empresa dedicada a la fabricación de partes de goma y goma-metal, del sector autopartista. Se concluye en que el CMI va a brindar a la empresa un sistema

estratégico de medición y control de sus perspectivas para tomar buenas decisiones y corregir desvíos.

Los antecedentes tienen relación con el presente caso por haber implementado un Cuadro de Mando Integral en organizaciones con necesidad de establecer objetivos estratégicos por medio del uso de indicadores, para poder medir sus procesos y resultados, facilitar toma de decisiones y tomar acciones correctivas ante los desvíos de lo planificado a los fines de mejorar su desempeño.

El desarrollo de este caso es importante para poder generar una visión estratégica en MAN-SER, basada en su misión y visión y con una perspectiva a mejorar sus puntos débiles, con el enfoque puesto en la gestión de calidad de sus productos y la atención al cliente, apuntando a un objetivo general y objetivos específicos. De este modo se podrá medir el desempeño de la organización, visualizar las mejoras y detectar los desvíos de los ratios esperados, para poder actuar en pos de estos. El sistema de gestión de calidad existente en la empresa colaborara en el proceso de implementación.

La implementación de esta herramienta de gestión y las consecuentes acciones para el logro de los objetivos específicos, permitirá que la organización desarrolle un mapa estratégico de objetivos medibles, pudiendo monitorear la evolución de sus perspectivas financieras y no financieras en un plan de mediano a largo plazo, obteniendo como mejora la calidad de sus productos y servicios, la satisfacción de sus clientes, extender sus ventas en el mercado nacional e internacional e incrementar su rentabilidad.

En base al problema anterior se plantea el siguiente objetivo general:

Formular e implementar una herramienta de gestión organizacional basada en el Cuadro de Mando Integral, para la empresa metalúrgica MAN-SER SRL, para favorecer la toma de decisiones estratégicas en el año 2021.

Asimismo se definen los objetivos específicos, los cuales serán:

Elaborar un mapa estratégico.

Definir cada uno de los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral elaborado.

Establecer indicadores para los objetivos definidos, a los fines de medir su desempeño operativo y controlar su evolución.

Establecer los criterios de medición para evaluar los resultados y corregir desvíos.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa se encuentra afianzada en el mercado de sus productos metalúrgicos. Posee una cartera de clientes importantes de nivel nacional e internacional, que confían en sus productos y servicios, lo que le da valor y mérito al trabajo realizado a lo largo de su trayectoria.

MAN-SER S.R.L. ha definido su misión, visión y objetivo, pero no sus objetivos estratégicos. Su visión es la de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios, y su misión, ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados. La ubicación geográfica de su planta industrial y administrativa, emplazada en el polo industrial de la ciudad de Córdoba, la posiciona en un lugar logísticamente importante para sus operaciones en el mercado nacional.

Dentro del catálogo de productos que ofrecen se encuentra la fabricación de protectores telescópicos de bancada, tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soporte parte activa y tubos; y los servicios de reparación y mantenimiento industrial, soldaduras especiales, mecanizado, corte plegado y punzonado de chapa y retrofitting de máquinas lavadoras. Tienen un mercado nacional de clientes ubicados en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fé, entre los que se encuentran reconocidas compañías automotrices y agroindustriales como AIT S.A, Volkswagen Argentina, Metalmeccanica, Pertrak, Fiat y Scania.

Su organigrama jerárquico está compuesto por el Directorio Familiar en la cabeza y seguido por la Gerencia, de la cual dependen directamente las principales áreas y que tiene comunicación directa con los asesores externos. Estas áreas son las de Administración, Recursos Humanos, Diseño, Calidad y Producción y Mantenimiento y los departamentos dependientes. El apoyo externo esta conformado por los servicios de un Contador, un responsable de Higiene y Seguridad y un Abogado.

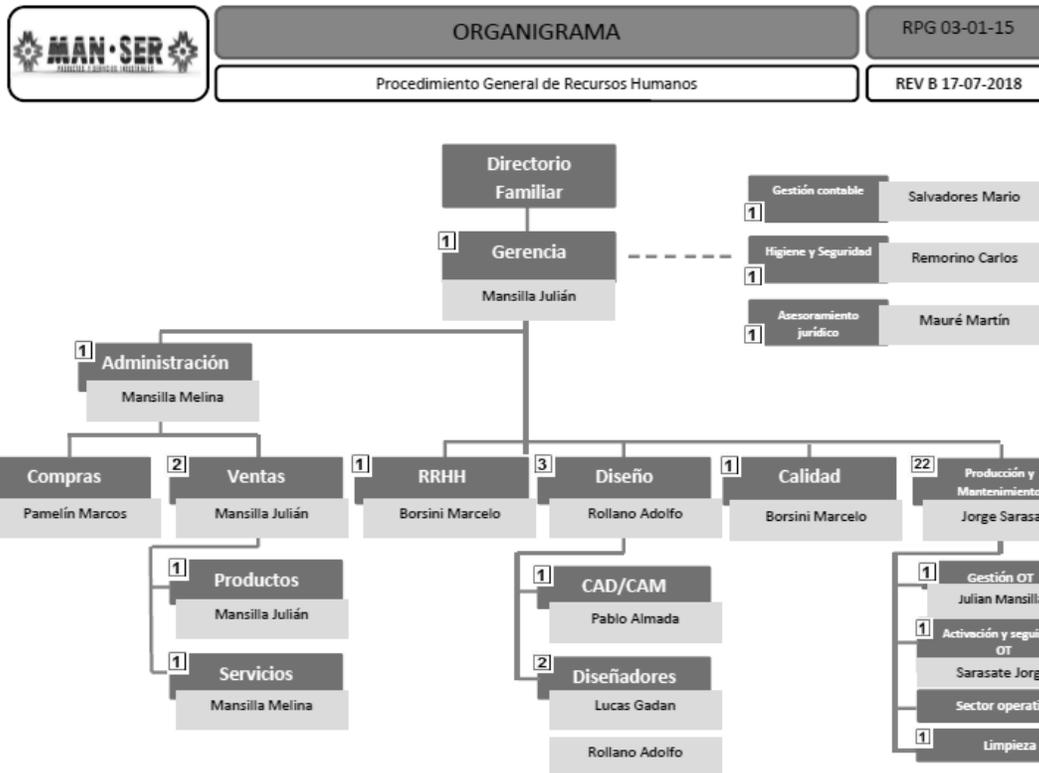


Figura 1 Organigrama de MAN-SER SRL. Fuente: Elaboración propia.

Tienen una Dirección conformada por sus dueños, de los cuales dos, son lo que se encuentran operativos. Julián Mansilla está a cargo de la Gerencia, del área de ventas y del sector productos y de gestión de OT de producción y mantenimiento. Melina Mansilla a cargo de la administración y del sector de ventas de servicios. Ambos se encuentran sobrecargados de tareas, ya que dedican gran parte de su tiempo a las tareas operativas de los sectores que tienen a cargo, quedando menos tiempo restante para la gestión de la dirección, estrategias, planeación, evaluación del sistema de gestión de calidad. Esta falta de delegación de tareas es un punto crítico que afecta la operatividad de la empresa.

Uno de los pilares más importantes de MAN-SER es la calidad. Se enfocan en la mejora continua de sus procesos y productos para satisfacer con éxito la demanda de sus clientes. Por este motivo han certificado para su aplicación interna las normas ISO 9001:2018 de sistema de gestión de calidad, normalizando todos los procesos industriales que llevan a cabo día a día en los procesos de fabricación y prestación de servicios, reglamentando mediante manuales de procedimientos que detallan como proceder en las tareas habituales, estableciendo un orden, siguiendo estándares y formalizando mediante

documentos, registros, solicitudes las acciones. La mayoría de las comunicaciones de la organización son más operativas que estratégicas, las cuales resuelve el jefe de producción y según la complejidad del problema consulta con el gerente. No tienen un proceso de toma de decisión prestablecido, el cual es necesario para evitar comunicación innecesaria, demoras y conflictos.

MAN-SER S.R.L. se encuentra operativa y con expectativas de crecimiento. Tienen una política de inversión en tecnología que les permite ampliar su capacidad productiva, como asimismo su nueva planta industrial proyecta desarrollar nuevas unidades de negocio, aún no definidos. Mientras tanto el sector disponible para ampliar la capacidad productiva de la empresa se encuentra alquilado para guardar equipos de otras firmas.

Se han realizado ventas a España, pero no hay una demanda de clientes fuera del país. Tienen planes de expandir sus ventas a Latinoamérica lo que incrementaría exponencialmente las ventas, pero aún es solo un proyecto sin realizar.

El trabajo que realiza la firma en esta industria, requiere de un gran control de los procedimientos y documentación, ya que cada producto puede requerir características específicas. Por este motivo la capacitación de los trabajadores, la información que se les otorga para realizar su labor, la concentración al trabajar y el mantenimiento de las maquinas, son factores que afectan profundamente al área de producción. Ocurren problemas en esta área por demoras, desperfectos en el proceso de mecanizado, errores humanos, técnicos y fallas en la comunicación.

Otros puntos a fortalecer son la capacitación y motivación del personal. Hay un plan de capacitación pero funciona a solicitud de los empleados, evaluándose su necesidad por el área de administración. Asimismo el control de las finanzas que se posee internamente es mínimo, no queda registro en la administración ya que se entrega toda la documentación a un contador externo. No se posee un registro de inventario de depósito ni encargado del mismo, esto genera desconocimiento del material disponible para producción.

Análisis de Contexto

A los efectos de evaluar el contexto macro de la firma, utilizamos la herramienta del Análisis Pestel, la que nos permite visualizar los distintos factores en los que se encuentra sumergida dicha organización (Parada, 2013).

A continuación se detallan los siguientes:

Factores Políticos

La organización ha pasado por varios gobiernos diferentes y le ha tocado atravesar crisis como las de los noventa y la del año 2001. Actualmente se encuentra con el primer año de mandato de Alberto Fernández, que apuesta al consumo y producción, incentivando los créditos, congelamiento de tarifas, baja de las tasas de interés, pero que encuentra un país con una nueva deuda externa, una tasa de desocupación de un 10,4% en el primer trimestre del 2020 y un 35,5% de población bajo la línea de pobreza en el segundo semestre del 2019. Asimismo existe una gran carga impositiva que se planea reforzar y existen restricciones a la compra de monedas extranjeras, desincentivándose la compra y los gastos tasados en estas monedas, por el alto valor de los impuestos por su adquisición, de un total del 65% (INDEC, 2020).

Como política para enfrentar la pandemia del Covid-19, se han establecido periodos de cuarentena obligatorios, en los que se ha detenido la producción, el trabajo y servicios no esenciales. Por ende, disminuye el consumo y la inversión, cerrando sus puertas miles de pymes y comercios, agravándose aún más los índices mencionados.

Para poder sobrellevar esta crisis, se han instrumentado una serie de medidas de emergencia y de ayudas para las personas y organizaciones, la Ley de Teletrabajo, el Ingreso Familiar de Asistencia (IFE), préstamos a tasas preferenciales del 24% anual a pymes, prohibición y suspensión de despidos por 60 días, congelamiento de precios y suspensión de cortes de servicios públicos (Tiempo Argentino, 2020).

Factores Económicos

La situación económica es particularmente compleja para la actividad industrial actual con la crisis de la pandemia que ha paralizado todo tipo de actividades. Han cerrado sus puertas muchas pymes por la imposibilidad de mantener sus costos fijos y afrontar el pago de deudas, sumándose asimismo las subas constantes de costos y un aumento progresivo de las tarifas de servicios, por motivo de la constante devaluación del peso.

La inflación, que se ha intentado controlar a través del congelamiento de precios, acumula los primeros ocho meses del año el 19%, y la de los últimos doce meses se eleva a un 40,5%. Asimismo las tasas de interés aún se mantienen elevadas, a pesar de haber tenido bajas graduales en los últimos meses, lo que en este escenario dificulta un posible endeudamiento para inversión (Pagina 12, 2020).

Particularmente el sector metalúrgico ha tenido una caída consecutiva en la producción de casi dos años y respecto del año 2011 al 2020 se registra una caída del 22%. Como consecuencia se generó una pérdida de empleos en los últimos cuatro años de 25.440 puestos. Con respecto a los costos ha habido un aumento del 74,3% en el año 2018 y en el 2019 en solo ocho meses registran un alza del 18,8% (Canosa, Carregal, Abbate, y Busquet, 2020).

El nivel de actividad metalúrgica en el año ha disminuido un 18,3% y el índice de utilización de la capacidad instalada (UCI) promedia un 44,3% este año. Asimismo, luego de tres meses de fuerte contracción, con la reapertura de algunas actividades económicas, el nivel de producción presentó una desaceleración de su caída, contrayéndose en julio un 5,2% interanual (ADIMRA, 2020).

MAN-SER es una organización que no compra moneda extranjera para ahorrar o invertir, generalmente cuando tienen excedentes invierten en compra de chapa, proveyéndose de un stock de materiales que frente a los aumentos constantes de precios les permite obtener un margen de ganancia. Anteriormente tenían programado con unos 3 o 4 meses de antelación la producción futura, hoy en día producto del bajo consumo, se trabaja día a día.

Factores Sociales

En este aspecto la sociedad argentina se encuentra con una elevada tasa de desempleo, pobreza e inquietud ante las perspectivas que genera el efecto de una cuarentena por pandemia que no parece tener fin. La industria metalúrgica no escapa a esta realidad; Un 43% de las empresas redujo la cantidad de personal, el 47% tuvo menor cantidad de horas extras y el 29% disminuyó la jornada laboral (ADIMRA, 2020).

Respecto a MAN-SER, su política es la de dar un trato primordial a las relaciones sociales, aspecto que la firma considera esencial.

Le dan mucho valor al recurso humano. Muchos empleados, prestadores de servicio de la empresa y clientes, están relacionados desde los inicios de la firma y se posee una gran confianza en ellos. De igual manera, al personal que incorpora pretende que permanezca en la firma, que pueda capacitarse y desarrollar su potencial dentro de la organización.

El personal es seleccionado por una consultora cuando se requiere que posea habilidades técnicas en diseño o ingeniería, y cuando se lo solicita para producción, lo selecciona directamente el encargado del área.

Poseen un plan de capacitación anual, evaluación de desempeño y premios grupales como incentivos.

Factores Tecnológicos

Lejos de priorizarse en el país la inversión en ciencia y tecnología, en el anterior mandato se vio disminuida por la política de recortes al gasto público, y el actual gobierno, presentó el Presupuesto 2021 en el que se observa que los fondos al Conicet serán menor a un 20,8% comparado con el periodo 2019, y menor a un 11,2% comparado con el del año 2020 (Costa, 2020).

Debido a esto, la firma tiene la necesidad de importar algunos insumos para su producción, lo que actualmente acrecienta sus costos por los altos impuestos y retenciones al dólar, sumando a estos, las dificultades de adquirirlos por las restricciones limitantes para su adquisición.

La empresa se mantiene con tecnología de primera línea que les permite crear piezas a medida y muy específicas, ya que requieren una gama de productos de alta calidad que exigen sus grandes clientes. Debido a este requerimiento del mercado, tienen una política de inversión en tecnología que le permite ampliar su capacidad productiva en forma sostenida, y una política de calidad de mejora continua, basado en el análisis de su performance en el tiempo y la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

Entre sus próximos desafíos se encuentra el incorporar tecnología IOT – Internet de las cosas – una tecnología máquina a máquina para dar soporte a monitoreo remoto, telemetría y mantenimiento predictivo.

Factores Ecológicos

En la actualidad, la sociedad y los gobiernos en general, intentan encaminarse al cuidado medioambiental y al desarrollo sustentable y sostenible.

Creado en el año 2015, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, fue degradado al nivel de Secretaría de la Nación, y en diciembre del 2019 el Presidente de la Nación lo vuelve a elevar a rango de Ministerio. Entre sus hitos se encuentra la Ley N°

27.520, Ley de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global, que establece los presupuestos mínimos de protección ambiental, para poder llevar a cabo acciones de adaptación al medio ambiente de los procesos industriales para garantizar el desarrollo humano y sus ecosistemas. Asimismo se crea el Gabinete Nacional de Cambio Climático y su Consejo Asesor, el que está conformado por los principales referentes de las áreas del gobierno, con el objeto de que todas las acciones llevadas a cabo por los Ministerios, sean evaluadas por su impacto ambiental (INFOLEG, 2019).

La firma no cuenta con una política medioambiental y de gestión de residuos, pero por cumplimiento de las normas ISO 9001 de calidad, gestionan el control de aceite de las máquinas de producción, juntándolo en recipientes, y una vez a la semana una empresa dedicada al tratamiento de residuos dañinos se encarga de retirarlo y desecharlo.

Factores Legales

La Provincia de Córdoba tiene una política para atraer la industria. Con la Ley 7255 de Parque Industriales, los fiscalizan, estableciendo beneficios como los de buena ubicación, servicios públicos especializados para la industria, seguridad jurídica y fácil acceso a vías de comunicación, entre otros. Asimismo con la Ley 9727 de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes se promueve el desarrollo y la competitividad, y mediante la Ley 5319 de Promoción Industrial, se otorgan beneficios de exención a los impuestos de Ingresos Brutos, Inmobiliario y de Sellos en el periodo de seis a catorce años (Gobierno de Córdoba, 2020).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Es un modelo de análisis estratégico diseñado en la Escuela de Negocios de Harvard, que permite estudiar el nivel de la competencia en la industria, para entenderla y poderle hacer frente (Porter M. , 2017). Está conformado por las siguientes cinco fuerzas;

Rivalidad entre competidores existentes: Hay una competencia sana dentro del negocio. No son muchas las empresas competidoras y suelen cooperar entre algunas de ellas, han realizado trabajos en conjunto y cuando alguna necesita algún equipo o materiales, se brindan. MAN-SER es la única que posee servicio de post venta, lo que la diferencia de su competencia.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que los principales proveedores son grandes empresas siderúrgicas

que cotizan sus productos en moneda extranjera, por lo que MAN-SER no tiene muchas posibilidades de negociar los precios que se encuentran en constantes aumentos. Dentro de la política de la firma está el mantener una buena relación con los proveedores, por lo que tienen proveedores habituales que satisfacen la calidad demandada. Para algunas compras realizan compulsas de precios con varios ofertantes, en este caso pueden optar por el más conveniente. Asimismo realizan informes de las compras, en las que evalúan a los proveedores.

Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación que tienen los consumidores de MAN-SER es alto, ya que sus clientes son grandes empresas y transnacionales que requieren productos específicos de una calidad y performance adecuada a sus necesidades, por lo que tienen el poder de poner condiciones en los tiempos de entrega, las condiciones de pago y financiación a plazos. Al tener grandes e importantes clientes, en una cartera muy diversificada, la empresa debe buscar adaptarse a sus solicitudes para no perder el lugar en el mercado ni sus beneficios.

Amenazas de productos o servicios sustitutivos: Los productos y servicios ofrecidos por la competencia son similares, pero la distinción de la calidad y buena relación con los clientes hace la diferencia con ellos. Asimismo, cuando los clientes requieren productos similares en los que la empresa no tiene experiencia, colaboran para su producción, técnica y logísticamente.

Amenazas de nuevos aspirantes: En el actual contexto de crisis económica por los efectos de la cuarentena, con bajo consumo, cierre de fábricas y comercios, son pocas las posibilidades de que la firma tenga nueva competencia, dado que no es un buen momento para los inversores el invertir grandes capitales en emprendimientos con altos costos fijos, infraestructura y maquinaria de tecnología avanzada, inmuebles, personal profesional afín y mucho conocimiento de este sector industrial y tecnológico especializado (Kanenguiser, 2020).

Análisis diagnóstico F.O.D.A.

Por medio de este análisis de planeación estratégica podemos conocer y estudiar, luego de la recopilación y uso de datos, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización en un momento dado de su historia (Ramírez Rojas, 2012).

Luego de un diagnóstico interno y externo de la organización de MAN-SER, se detectaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detallan a continuación:

Tabla 1

Matriz F.O.D.A. Fuente: Elaboración propia.

	Fortalezas	Debilidades
Factor Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación de normas de calidad con base en la norma ISO 9001 y 19011. - Tienen una cartera de clientes de importantes multinacionales. - Poseen servicio de post venta. - Poseen precios competitivos de los más bajos del mercado. - Es proveedor único en su gama de productos de algunos de sus clientes. - Cuenta con personal capacitado y con experiencia en su área. - Excelente relación con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de gestión y control sin implementar. - Directivos sobrecargados de tareas administrativas. - Demoras en los procesos de producción y fallas. - Falta de capacitación adicional al personal. - No hay un plan definido a largo plazo ni objetivos estratégicos definidos. - Falta de planificación financiera. - Espacio disponible para producción ocioso. - Demoras en los plazos de entrega.
	Oportunidades	Amenazas
Factor Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidades de ampliar su mercado al exterior. - Régimen de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes de la Provincia de Córdoba. - Mercado en crecimiento y en evolución. - Sus clientes le brindan asesoramiento técnico. - Diferenciación en sus productos y servicios respecto a la competencia. - Ubicación geográfica estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica general. - Caída en la actividad metalúrgica. - Fluctuaciones del tipo de cambio monetario. - Carga fiscal elevada. - Decisiones políticas perjudiciales al ramo metalúrgico.

Como resultado del Análisis de Situación, Pestel, Porter y FODA, podemos ver que MAN-SER SRL tiene un excelente posicionamiento en el segmento de su mercado, por ofrecer productos que satisfacen a sus clientes, un trato personal excelente con éstos y un servicio post venta que los diferencia de la competencia. Asimismo tienen planes de

expandirse en el mercado internacional, para lo que físicamente están preparados ya que cuentan con espacio para ampliar el nivel de producción, contando con una buena ubicación geográfica en el polo industrial Cordobés. Posee una serie de puntos débiles en el sector de producción y en recursos humanos, lo que genera demoras en entregas de los productos o en fallas posteriores, que con una inversión en estos bienes intangibles y la implementación del CMI se podrá solucionar. En el contexto actual económico y político, se ve afectada por la actual crisis de la pandemia, sumada a la caída de la actividad metalúrgica que viene de años posteriores, la carga fiscal elevada y la inflación de la moneda.

Marco Teórico

Para abordar el estudio del caso de la firma MAN-SER SRL, se implementa una herramienta de gestión organizacional basada en el Cuadro de Mando Integral, la que permitirá lograr los objetivos y estrategias definidos.

El Cuadro de Mando Integral

Los principales expositores de esta metodología, Kaplan y Norton (2016), lo definen como un sistema de gestión estratégica, el que complementa los indicadores financieros del pasado con medidas de los inductores para el futuro, con objetivos e indicadores derivados de la visión y estrategia definida por la organización, contemplando su actuación desde cuatro perspectivas que conforman su estructura, vinculadas entre sí.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), destacan al Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como una herramienta para gestionar la estrategia, en el que los objetivos e indicadores financieros y no financieros, deben derivar de la visión y estrategia de la organización. Amo Baraybar (2017) lo caracteriza como una metodología o técnica de gestión, que permite ayudar a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos medibles que se relacionan entre sí, favoreciendo a que personajes claves de la organización y sus recursos se encuentren alineados estratégicamente.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral son conformadas por una estructura de perspectivas financieras y no financieras, conformadas por las detalladas a continuación: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento. A través de éstas se mide la actuación de la organización, pudiendo seguir los resultados financieros mientras se observa la evolución en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes

intangibles que necesitan para el futuro crecimiento de la firma (Berríos Arroyo & Flores Santillana, 2018).

La perspectiva Financiera se enfoca en indicadores relacionados con el crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos con mejoras de productividad y la gestión de los activos e inversiones. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las otras perspectivas del CMI, formando parte, cada una de estas medidas, de un eslabón de relaciones de causa-efecto, en pos de la mejora de los resultados financieros (Berríos Arroyo & Flores Santillana, 2018). Estos objetivos y medidas juegan un papel doble, definen el desempeño financiero que esperamos de la estrategia y valen como los objetivos y medidas finales de los que se espera de las otras perspectivas (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva del Cliente, se concentra en los segmentos del cliente y del mercado en el que se compete (Kaplan y Norton, 2016). Hay una necesidad de la sociedad/clientes a que se debe satisfacer, por lo que debemos aportarles valor (Amo Baraybar, 2017). Esta perspectiva hace foco en la medición y el estudio de los factores de satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, para poder fortalecer el vínculo y la relación con ellos (Kaplan y Norton, 2016).

En la perspectiva del proceso interno se identifican los procesos más críticos, para trabajar en ellos y conseguir los objetivos esperados para los accionistas y clientes. Los indicadores de los procesos se fijan posteriormente de haber definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y del cliente, permitiendo esa secuencia, que los procesos den como resultado un desempeño eficiente que favorezca a las dos perspectivas mencionadas anteriormente (Kaplan y Norton, 2016).

La cuarta y última es la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, la que desarrolla objetivos e indicadores que brindan la infraestructura que debe fortalecer las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos. Se trata de dar valor a la cultura organizacional, a su capital humano, a la tecnología y sistemas de información, las alianzas entre organizaciones y organización en su estructura (Amo Baraybar, 2017). Senge P. (2015) señala la importancia del aprendizaje en equipo, que es vital para las organizaciones inteligentes modernas, ya que su unidad fundamental de aprendizaje continuo es el equipo,

no el individuo, y si los equipos no aprenden la organización tampoco, estancando su crecimiento.

Berríos Arroyo y Flores Santillana (2018), manifiestan que la arquitectura de relación causa y efecto que vincula a las cuatro perspectivas entre si, es la estructura sobre la que se desarrolla un mapa estratégico, que se traduce en indicadores y metas a alcanzar.

Indicadores y objetivos estratégicos

Los indicadores deberán tener una serie de características: Deben ser adecuados al objeto de medición; Ser objetivos, no tienen que dar lugar a interpretaciones diferentes; Deben tener costos de obtención razonables; Ser estratégicos; Sensibles para identificar las pequeñas variaciones (Gan & Triginé, 2012).

Berríos Arroyo y Flores Santillana (2018) destacan que los directivos deberán establecer objetivos para los indicadores seleccionados. Estos indicadores y objetivos estratégicos deben ser comunicados a toda la organización por diversos medios, con el fin de que sus miembros conozcan cuales son los objetivos críticos que se deben lograr para que la estrategia tenga éxito.

Por otra parte, Kaplan y Norton (2016) mencionan que el Cuadro de Mando Integral vincula la estrategia a los indicadores por medio de relaciones de causa-efecto, a través de la combinación de los indicadores de resultado con los inductores de la actuación y con la vinculación que tengan estos con las finanzas. Asimismo destacan que los indicadores son seleccionados para poner en el foco de atención de los directivos y empleados, los factores que se espera que lleven a la organización a avances competitivos espectaculares.

Beneficios del Cuadro de Mando

El CMI aporta beneficios a las organizaciones al lograr alinear a los empleados a la visión de la empresa, comunicar al personal de los objetivos organizacionales y sus cumplimientos, redefine la estrategia de acuerdo a resultados, traduce la visión y la estrategia en acción, orienta a la creación de valor, integra la información de las diferentes áreas de negocio y el mejoramiento de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Dificultades en la implementación

Existen diferentes barreras que impiden una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral dentro de la organización. Esto sucede cuando la visión estratégica no es

clara por no comunicarse eficazmente a todas las áreas y no ser comprendida en su totalidad por los miembros de la organización, cuando su impacto es muy bajo en los objetivos operativos por no estar vinculada la estrategia con las operaciones, al no resolverse las decisiones operativas diarias en línea con el plan estratégico definido y al recopilar de manera deficiente la información relevante para seguir el progreso de las metas estratégicas. Estas barreras mencionadas son las llamadas respectivamente, barreras de la visión, de las personas, de los recursos y de la dirección (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En referencia a la firma MAN-SER SRL, el principal problema que se detecta es la falta de un sistema de gestión que permita favorecer en la toma de decisiones estratégicas, para poder solucionar los problemas existentes en el área de producción, que se desencadenan en productos con fallas, demoras improductivas y demoras en los plazos de entrega de los productos.

Uno de los aspectos débiles es la falta de inversión para el desarrollo de sus perspectivas no financieras, con respecto a sus activos intangibles, para poder lograr un mejor desempeño, obtener mayores rendimientos financieros y lograr crecer en el mercado nacional e internacional.

Existen agujeros en la perspectiva de clientes, ya que el sector de ventas esta sobrecargado lo que afecta la atención al cliente y por ende su satisfacción y en la posibilidad de realizar ventas futuras. En los procesos internos suelen haber demoras y fallas especialmente en los procesos de producción, por errores técnicos, humanos y de comunicación, demorándose consecuentemente los plazos de entrega al cliente. En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje existe falta de capacitación al personal para su profesionalización y mejora en su desempeño, y se requiere un incremento en la política de incentivos por los cumplimientos de objetivos, para el aumento de motivación y satisfacción laboral. Las comunicaciones que se efectúan a los trabajadores suelen ser por cartelera, lo que no sería un método eficaz para integrarlos con los objetivos estratégicos y la visión de la empresa.

Con respecto a la perspectiva financiera, con la situación actual de crisis, se necesita aumentar el nivel de ventas en el país y en el exterior, lo que permitirá obtener una mejor rentabilidad en el negocio para el crecimiento de la firma y para solventar los gastos incurridos en los meses sin producción.

Justificación del problema

En el entorno del mercado actual, donde las empresas se deben adaptar rápido a los cambios, debiendo estar en un constante aprendizaje y crecimiento institucional, MAN-SER SRL necesita la implementación del Cuadro de Mando Integral para desarrollar sus activos intangibles y lograr liderar el mercado y obtener el crecimiento internacional que poseen como visión. Estos activos comprenden la satisfacción al cliente, innovación, calidad, servicio al cliente, habilidades de los empleados, entre otros. Su desarrollo añadirá valor a la organización y permitirá el enriquecimiento del personal y los directivos por los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones, talleres y gestión del Cuadro de Mando, mejorando su motivación y desempeño y promoviendo incentivos monetarios, lo que deviene en un mejor desarrollo de las tareas habituales de producción, atención al cliente y las relaciones laborales, logrando la satisfacción de éstos y confianza y fidelidad en la firma, obteniendo un reconocimiento en el mercado y por ende, generando mayor cantidad de ventas, nuevos clientes y mayores rendimientos.

También se podrá medir la utilización de la capacidad productiva, para poder diseñar nuevos horarios de producción y turnos rotativos y medir la inversión en tecnología, para la producción existente y nuevas oportunidades de negocio.

De este modo, enfocándose en indicadores que midan los procesos de producción, de los clientes y el personal, se podrá conocer la evolución de las mejoras propuestas en rangos de medición mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual. Asimismo se podrá detectar si no se han cumplido los objetivos, si hay retrocesos, para poder actuar y corregir estos desvíos con las acciones programadas generadoras de valor.

Conclusión diagnóstica

Se concluye que analizar la empresa mediante un Cuadro de Mando Integral, permitirá conducir la estrategia a los objetivos establecidos. De igual manera se considera que proporcionará a la firma, los lineamientos para guiar las políticas empresariales y enfocarla en la capacitación continua, lo que generara un desempeño eficiente del

personal, como así también mediante la misma se motivará al personal integrándolo a la visión de la empresa. Este ambiente de formación y compromiso con la organización, colaborará a resolver los problemas de producción de demoras y corregir los procesos técnicos en los que se producen las fallas de los productos, para poder satisfacer las demandas de los clientes, productos de calidad y entregas a tiempo.

Como resultado obtendremos un enriquecimiento en áreas en las que no se había incursionado y un aprendizaje continuo, que llevará a la organización a un enfoque más actual como lo es la era de la información, y un incremento en las ventas y por ende una mayor rentabilidad financiera.

Plan de Implementación

Alcances y limitaciones

Alcance de contenido

El presente reporte de caso tiene como objeto la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la firma MAN-SER S.R.L., para gestionar y desarrollar sus objetivos estratégicos en función de indicadores interrelacionados.

Alcance geográfico

El estudio se realiza en la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L., localizada en el polo industrial de la ciudad de Córdoba Capital, Argentina, zona estratégica para la distribución de sus productos en el país.

Alcance temporal

El Plan de Implementación se efectúa en un periodo comprendido por 5 (cinco) meses, a partir del 1º de enero del año 2021 y hasta el 31 de mayo del año 2021.

Alcance en relación al universo

El presente Trabajo Final de Grado alcanza al Directorio y trabajadores de la firma MAN-SER S.R.L.

Limitaciones

El Cuadro de Mando Integral del presente reporte de caso se ha diseñado para ser aplicado en la empresa MAN-SER S.R.L., en base a sus características organizacionales y su visión, misión y objetivos, por lo que no corresponde que sea aplicado en otras organizaciones. No se realizan modificaciones en la estructura organizativa formal de la empresa ni en la asignación de las tareas de los puestos de trabajo ya definidos.

Recursos y costos

Se precisa de los siguientes recursos tangibles e intangibles para poder realizar la implementación del CMI en la empresa.

Recursos tangibles

Computadora.

Recursos monetarios y financieros provenientes de los resultados anteriores.

Estados contables del año 2018 y 2019.

Nómina de empleados y descripción de puestos, organigrama y manuales.

Listado de clientes y proveedores (nacionales e internacionales)

Informes de ventas, de producción y capacitaciones anteriores.

Recursos intangibles

Capitaciones, de ADIMRA gratuitos y arancelados, de los proveedores de tecnologías, cursos de actualización laboral, coaching y otras capacitaciones afines a los puestos de trabajo.

Nuevos canales de venta, publicidad en distintos medios y gestión de la página web y redes sociales y profesionales.

Investigación en el mercado de nuevas oportunidades de producción en el ramo: Participación en ferias industriales, foros.

Para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral se elabora un presupuesto basado en los recursos tangibles e intangibles que se precisa para su planeación, desarrollo y evaluación. Por una parte tenemos los aportes de la empresa que no generan un costo adicional y por otro lado, tenemos los costos de honorarios de consultoría, por desarrollo de la página y redes, un presupuesto para los cursos de capacitación y otro para los gastos generados por participación en ferias y la necesidad de adquirir una computadora para gestionar el CMI que se anexa a la presente. El costo de los honorarios por la consultoría se confecciona en base a la Resolución N° 605/2020 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Cruz, calculado por su valor de módulo. El presupuesto sería el siguiente:

Tabla 2

Presupuesto Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Valor Módulo / Valor Unitario	Módulos/Unidades	Total
Honorarios de consultoría por el diseño del Cuadro de Mando Integral	\$ 200,00	250	\$ 50.000,00
Honorarios de consultoría por implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización	\$ 200,00	250	\$ 50.000,00
Honorarios de consultoría por seguimiento de indicadores y corrección de desvíos	\$ 200,00	150	\$ 30.000,00
Presupuesto para capacitaciones	-	-	\$ 200.000,00
Participación en ferias industriales	-	-	\$ 100.000,00
Honorarios del Diseñador Web	-	-	\$ 40.000,00
Computadora	1	-	\$ 84.999,00
Total Presupuesto			\$ 554.999,00

Los costos de honorarios de consultoría por mantenimiento, post implementación, serían de \$ 20.000,00 mensuales.

Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo de implementación

En el siguiente Diagrama de Gantt desarrollamos las tareas de gestión del Cuadro de Mando que se llevarán a cabo en la línea de tiempo de cinco meses. El responsable de la implementación del CMI será el consultor, en forma conjunta con los directivos y aportes de los responsables de las otras áreas de la organización.

Tabla 3

Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Reuniones con directivos y mandos medios y diagnóstico de la organización	■				
Diseño del Cuadro de Mando Integral, objetivos, indicadores y mapa estratégico Diseño de plan de capacitaciones, de ventas, incentivos y publicidad		■			
Capacitación a directivos e integrantes de la firma, sobre la implementación del CMI y los planes de capacitación, ventas, incentivos y publicidad			■	■	■
Implementación del CMI			■	■	■
Seguimiento de indicadores				■	■

Las primeras actividades constan de la realización de reuniones con los directivos y responsables de las áreas, para entrevistarlos, conocer cuál es su necesidad profesional y con qué recursos cuentan, revisar sus informes de producción, de calidad, contables, conocer el grado de capacitación realizada, para obtener un efectivo diagnóstico de la organización.

Como segundo paso se define con los directivos qué objetivos quieren lograr. A partir de estos se elabora un mapa estratégico con los indicadores que se van a evaluar, definiendo cuáles serán sus interacciones y relaciones causa-efecto. Los indicadores estarán fuertemente relacionados con los problemas de procesos internos y la falta de capacitación e incentivos que repercuten con los productos con fallas y demoras en entregas al cliente. Luego se diseña el Cuadro de Mando Integral, estableciéndose los valores deseados de los objetivos y las fórmulas para calcularlos, catalogándolos en categorías de desempeño muy buena, regular y mala.

En este mismo periodo, se definen el plan comercial de ventas para el país y para el exterior. El informático diseña perfiles de la firma en diferentes redes sociales y profesionales y efectúa mejoras en la página web, para poder realizar ventas online, responder consultas y enviar cotizaciones. Asimismo se diseña un plan de capacitaciones con una proyección de horas mensuales como objetivo. Estas capacitaciones serán brindadas por ADIMRA, universidades o proveedores de tecnología. Pueden ser cursos de actualización laboral, coaching y capacitaciones afines a los puestos de trabajo y se realizarán en todos los meses de la implementación. También se analizará la inversión en publicidad en diferentes medios, revistas y publicaciones industriales, páginas web y comunicación directa con directivos de empresas. El plan de incentivos y recompensas se definirá según los objetivos en ventas y en producción.

En el siguiente paso, se capacitará al personal y directivos sobre la implementación del CMI en la organización y los diferentes planes estratégicos. Se les enseñará cuáles son las tareas y objetivos y que desempeño se espera de cada uno de ellos.

Finalizada las capacitaciones del CMI, se procede a implementarlo en la organización, haciendo un seguimiento del desempeño de las áreas, respondiendo a consultas, realizando ajustes y solucionando inconvenientes que puedan surgir.

Una vez que la implementación ya está afianzada se hace el seguimiento de los indicadores, observando su evolución y su efecto en la organización.

El último paso del plan de implementación es el control de desvíos y medidas correctoras. Se evaluará el desempeño obtenido de los indicadores y las relaciones causa-efectos producidas. En caso de no haber logrado el desempeño deseado se evaluarán las medidas que no hayan dado resultado, para mejorarlas o modificarlas por completo.

Mapa Estratégico

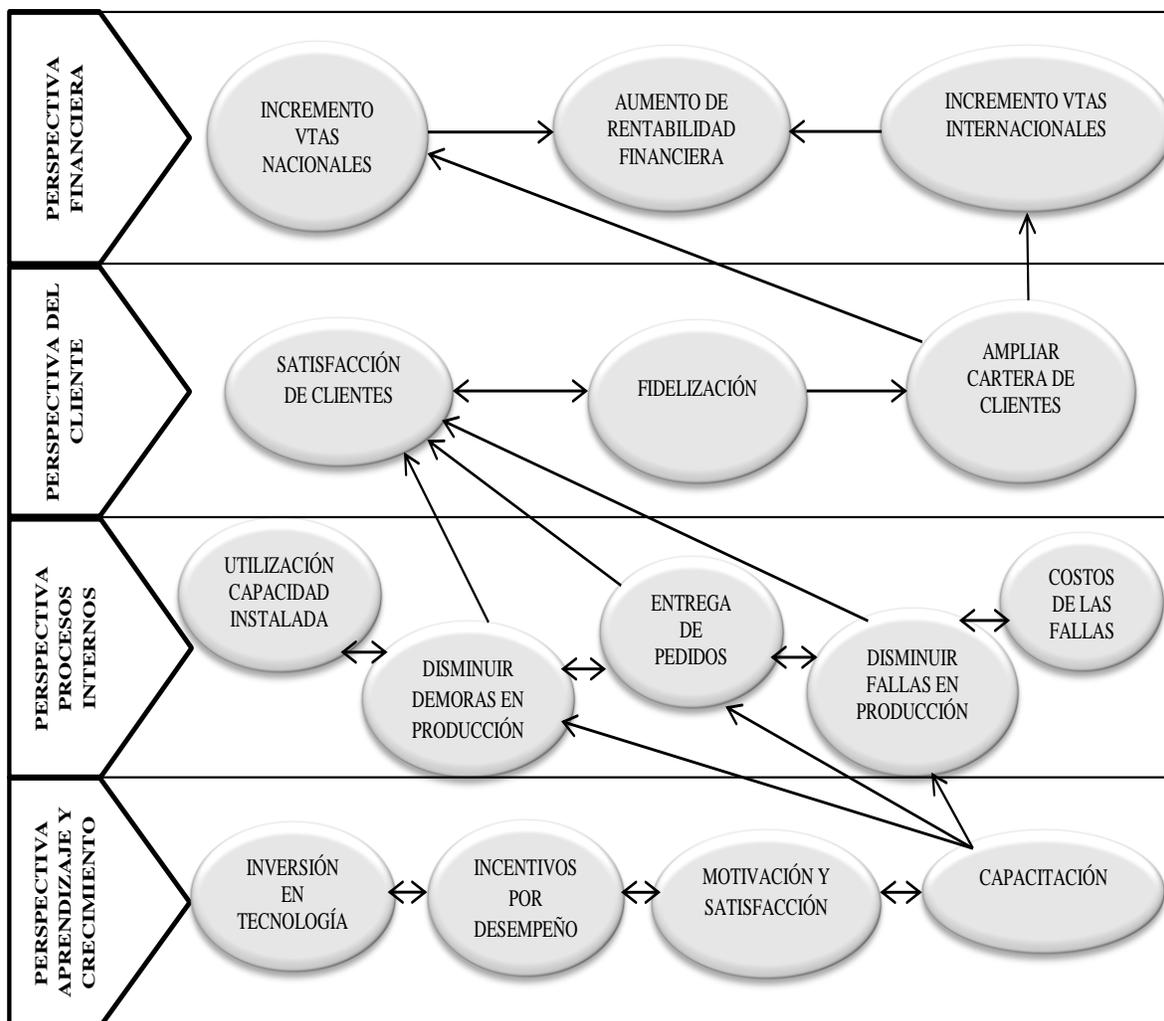


Figura 2 Mapa Estratégico de MAN-SER SRL. Fuente: Elaboración propia.

Establecidos los objetivos estratégicos y las relaciones funcionales de los puntos sensibles de las perspectivas, se definen a continuación los indicadores y sus características.

Propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral

Tabla 4

Cuadro de Mando Integral – Fuente: Elaboración Propia

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Periodo de Medición	Meta Obj.	Semáforos			Resultado	Responsables
						Rojo (malo)	Amarillo (regular)	Verde (muy bueno)		
Financiera	Aumentar la rentabilidad financiera del negocio	Aumento de la rentabilidad financiera	$\left(\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio neto}}\right) * 100$	Anual	15%	X<5%	5%≤X<12%	X≥12%	18.45%	Directorio y Administración
	Incrementar las ventas dentro de los límites del país	Incremento de ventas nacionales	$\left(\frac{\text{ventas país periodo } n - \text{ventas país periodo } n - 1}{\text{ventas país periodo } n - 1}\right) * 100$	Semestral	10%	X<5%	5%≤X<10%	X≥10%	No existen datos	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
	Incrementar las ventas en el exterior	Incremento de ventas internacionales	$\left(\frac{\text{ventas int. periodo } n - \text{ventas int. periodo } n - 1}{\text{ventas int. periodo } n - 1}\right) * 100$	Semestral	10%	X<5%	5%≤X<10%	X≥10%	No existen datos	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
Del Cliente	Ampliar cartera de clientes nacionales e internacionales	Ampliar cartera de clientes	$\left(\frac{\text{Clientes en periodo } n - \text{Clientes en periodo } n - 1}{\text{Clientes en periodo } n - 1}\right) * 100$	Semestral	15%	X<5%	5%≤X<15%	X≥15%	No existen datos	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
	Lograr fidelidad de los clientes con la empresa	Fidelización	$\left(\frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{Clientes totales}}\right) * 100$	Anual	80%	X<40%	40%≤X<80%	X≥80%	No existen datos	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
	Satisfacción de clientes post venta	Satisfacción de clientes	$\left(\frac{\text{Encuestas satisfactorias}}{\text{Encuestas respondidas}}\right) * 100$	Trimestral	100%	X<80%	80%≤X<95%	95%≥X≥100%	No existen datos	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
Procesos Internos	Disminuir los costos por productos fallados	Costo de las fallas	$\left(\frac{\text{Costos de prod. fallados}}{\text{Ventas netas}}\right) * 100$	Mensual	0%	X>10%	10%≥X≥3%	0%≤X<3%	No existen datos	Dirección, Producción, Administración, Ventas, Diseño y Calidad
	Disminuir la cantidad de productos fallados	Disminuir fallas en producción	$\left(\frac{\text{Productos fallados}}{\text{Producción total}}\right) * 100$	Mensual	0%	X>10%	10%≥X≥5%	0%≤X<5%	No existen datos	Dirección, Producción y Mant, Diseño y Calidad
	Efectuar la entrega de pedidos en el plazo programado	Entrega de pedidos a tiempo	$\left(\frac{\text{Pedidos entreg. a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}\right) * 100$	Mensual	100%	X<75%	75%≤X<90%	90%≥X≥100%	No existen datos	Dirección, Producción, Administración, Ventas, Diseño y Calidad
	Disminuir las demoras de	Disminuir demoras en	$\left(\frac{\text{Horas de demoras}}{\text{Total horas de producción}}\right) * 100$	Mensual	0%	X>10%	10%≥X≥2%	0%≤X<2%	No existen	Dirección, Administración,

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula	Periodo de Medición	Meta Obj.	Semáforos			Resultado	Responsables
						Rojo (malo)	Amarillo (regular)	Verde (muy bueno)		
	producción o cuellos de botella	producción							datos	Producción, Compras, Diseño y Calidad
	Conocer cuánta capacidad de producción se utiliza	Utilización de la capacidad instalada	$\left(\frac{\text{Hrs reales de producción}}{\text{Hrs de producción máxima}}\right) * 100$	Mensual	100%	X<60%	60%≤X<90%	90%≥X≥100%	No existen datos	Dirección, Administración, Prod. Y Mant.
Aprendizaje y Crecimiento	Medir el grado de capacitación proyectada del personal y directivos	Capacitación	$\left(\frac{\text{Hrs. reales de capacitación}}{\text{Hrs. de capac. proyectadas}}\right) * 100$	Trimestral	100%	X<50%	50%≤X<80%	80%≥X≥100%	No existen datos	Dirección, Administración, Producción, RRHH
	Mejorar la motivación y satisfacción del personal en su desempeño laboral	Motivación y satisfacción laboral	$\left(\frac{\text{Encuestas positivas}}{\text{Total encuestas sat. y motiv.}}\right) * 100$	Trimestral	100%	X<70%	70%≤X<90%	90%≥X≥100%	No existen datos	Dirección, Administración, Producción, RRHH
	Medir el otorgamiento de incentivos por buen desempeño	Incentivos por desempeño	$\left(\frac{\text{Personal obtuvo incentivos}}{\text{Total de personal}}\right) * 100$	Mensual	100%	X<50%	50%≤X<90%	90%≥X≥100%	No existen datos	Dirección, Administración, Producción, RRHH
	Evaluar la inversión en tecnología para renovación o para nuevos productos	Inversión en tecnología	$\left(\frac{\text{Gastos en inversión tecnol.}}{\text{Gastos totales}}\right) * 100$	Semestre	10%	X<2%	2%≤X<5%	5%≥X≥10%	No existen datos	Dirección, Administración, Prod. Y Mant.

Evaluación, control y medición

Tabla 5

Evaluación, control y medición – Fuente: Elaboración Propia

Acciones	Parámetros	Medidas/Acciones	Responsables
Aumento de la rentabilidad financiera	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 25%	Seguir desarrollando la estrategia de ventas utilizada y la captación de clientes dentro del país y fuera. Mantener la publicidad. Continuar con los descuentos, facilidades de pago y comisiones de ventas.	Dirección y Administración.
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 10% y 25%	Analizar cambios en las estrategias de ventas en sus puntos débiles. Evaluar los medios y cantidad de publicidad realizada. Determinar más descuentos y facilidades de pago en ventas difíciles y mejora en las comisiones.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 10%	Relevamiento de los resultados obtenidos en las perspectivas no financieras y realizarles mejoras. Desarrollar un mejor plan de ventas nacional y al exterior. Aumentar la publicidad en nuevos medios. Ofrecer mejores descuentos y facilidades de pago y comisiones por cantidades de ventas.	
Incremento de ventas nacionales	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 10%	Mantener el plan comercial de ventas y los descuentos y planes de pago. Seguir con la misma política en publicidad. Mantener las comisiones de venta.	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 5% y 10%	Realizar ajustes en el plan comercial de ventas, descuentos y planes de pago. Evaluar nuevas alternativas publicitarias. Mejorar las comisiones de venta.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 5%	Reformular el plan comercial de ventas, con mejores descuentos y planes de pago. Establecer comunicación con antiguos clientes. Aumentar la publicidad en nuevos medios. Mejorar las comisiones de venta.	
Incremento de	Semáforo Verde (Muy bueno)	Mantener el plan comercial de ventas al exterior, descuentos y planes de pago. Seguir con publicidad y comisiones de venta.	Dirección,

Acciones	Parámetros	Medidas/Acciones	Responsables
ventas internacionales	Valores mayores a 10%		Administración y dependencia de Ventas
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 5% y 10%	Realizar ajustes en el plan comercial de ventas al exterior, descuentos y planes de pago. Evaluar nuevas alternativas publicitarias y establecer comunicación con posibles clientes. Mejorar las comisiones de venta.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 5%	Reformular el plan comercial de ventas al exterior, con mejores descuentos y planes de pago. Realizar investigaciones de mercado en otros países. Establecer comunicación con posibles clientes y participar en ferias industriales. Generar nueva publicidad en el exterior. Mejorar las comisiones de venta.	
Ampliar cartera de clientes	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 15%	Mantener los planes de ventas utilizados. Continuar con la publicidad existente y con las promociones y descuentos. Seguir las reuniones con posibles clientes.	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 5% y 15%	Reforzar los planes de ventas y la publicidad. Ofrecer promociones y descuentos evaluando los casos. Poner énfasis en las reuniones presenciales con posibles clientes.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 5%	Modificar los planes de ventas. Diversificar e incrementar los medios publicitarios usados. Ofrecer mejores promociones y descuentos. Generar nuevos catálogos de los productos y servicios y merchandising. Incrementar las reuniones con los posibles clientes. Investigar nuevos posibles mercados para sus productos.	
Fidelización	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 80%	Mantenerse en comunicación con los clientes, informándoles de las novedades tecnológicas, nuevos productos, beneficios y servicios prestados. Realizar bonificaciones y descuentos.	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 40% y 80%	Realizar encuestas a los clientes para medir los factores a mejorar. Realizar comunicaciones personalizadas con los clientes. Efectuar las mejoras de los puntos débiles marcados en la encuesta. Medir los resultados de los indicadores de procesos internos y aprendizaje y evaluar su mejora. Mejorar la atención al cliente.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 40%	Realizar encuestas a los clientes para medir los factores a mejorar. Realizar comunicaciones personalizadas con los clientes. Efectuar las mejoras de los puntos débiles marcados en la encuesta. Modificar las acciones de los indicadores de procesos internos y aprendizaje que afectan la fidelización. Aplicar más descuentos y planes de pago por recurrencia de compra. Mejorar la atención al cliente.	
Satisfacción de clientes	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 95%	Mantenerse en comunicación con los clientes y continuar con la calidad de servicio. Realizar bonificaciones y descuentos.	Dirección, Administración y dependencia de Ventas
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 80% y 95%	Realizar encuestas a los clientes para medir los factores a mejorar. Realizar comunicaciones personalizadas con los clientes. Efectuar las mejoras de los puntos débiles marcados en la encuesta. Mejorar la atención al cliente. Analizar las entregas a plazo, la cantidad de productos con fallas y las demoras de producción.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 80%	Realizar encuestas a los clientes para medir los factores a mejorar. Realizar comunicaciones personalizadas con los clientes. Efectuar las mejoras de los puntos débiles marcados en la encuesta. Aplicar más descuentos y planes de pago. Mejorar la atención al cliente. Trabajar en el cumplimiento de las entregas a plazo, los productos con fallas y las demoras de producción. Evaluar mejoras en el servicio post venta.	
Costo de las fallas	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores por debajo del 3%	Mantener el desempeño actual de calidad de producción y continuar con las capacitaciones.	Dirección, Producción y Mantenimiento, Administración y dependencia de Ventas, Diseño y Calidad
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 3% y 10%	Analizar el proceso en el que se producen. Realizar más capacitaciones a los empleados del sector. Estudiar el otorgar un plus de tiempo para llevar a cabo las tareas sensibles de fallas y de altos costos. Analizar mejoras tecnológicas.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores mayores a 10%	Mejorar los procesos en el que se producen. Realizar más capacitaciones a los empleados del sector. Otorgar un plus de tiempo para llevar a cabo las tareas sensibles de fallas y de altos costos. Introducir mejoras tecnológicas.	
Disminuir fallas en producción	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores por debajo del 5%	Mantener el desempeño actual de calidad de producción y seguir con las capacitaciones.	Dirección, Producción y Mantenimiento, dependencia de Diseño y Calidad
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 5% y 10%	Analizar el proceso en el que se producen. Realizar más capacitaciones a los empleados del sector. Estudiar el otorgar un plus de tiempo para llevar a cabo las tareas sensibles de fallas. Analizar mejoras tecnológicas. Realizar service y mantenimiento de máquinas adicional de ser necesario.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores mayores a 10%	Mejorar los procesos en el que se producen. Realizar más capacitaciones a los empleados del sector. Otorgar un plus de tiempo para llevar a cabo las tareas sensibles de fallas. Introducir mejoras tecnológicas. Realizar service y mantenimiento de máquinas adicional de ser necesario.	

Acciones	Parámetros	Medidas/Acciones	Responsables
Entrega de pedidos a tiempo	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 90%	Mantener e intentar superar los resultados obtenidos.	Dirección, Producción y Mantenimiento, Administración y dependencia de Ventas, Diseño y Calidad
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 75% y 90%	Revisar los procesos de demora de producción, el stock de materia prima anticipadamente y coordinar del área de producción con el de ventas los plazos de entrega.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 75%	Realizar mejoras en los procesos de productivos. Coordinar del área de producción con el de ventas los plazos de entrega. Controlar el stock de materiales y acelerar los procesos de compras.	
Disminuir demoras en producción	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores por debajo del 2%	Mantener los valores mínimos obtenidos y monitorear el desempeño del personal de producción y la maquinaria.	Dirección, Administración, Producción y Mantenimiento, dependencias de Compras, Diseño y Calidad
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 2% y 10%	Analizar una innovación tecnológica o recambio en caso de obsolescencia de las maquinarias. Mejorar los procesos productivos que producen demoras y fallas y capacitar al personal. Solicitar con antelación los requerimientos técnicos de los clientes.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores mayores a 10%	Realizar innovación tecnológica o recambio en caso de obsolescencia de las maquinarias. Mejorar los procesos productivos que producen demoras y fallas. Capacitar al personal. Solicitar con antelación los requerimientos técnicos de los clientes.	
Utilización de la capacidad instalada	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 90%	Continuar con las acciones efectuadas, el plan de ventas, el nivel de publicidad existente. Mantener la política de forma de pagos y facilidades.	Dirección, Administración, Producción y Mantenimiento
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 60% y 90%	Reforzar el plan comercial de ventas, aumentar la publicidad. Evaluar el otorgamiento de descuentos y facilidades de pago y comisiones de ventas.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 60%	Rearmar el plan comercial de ventas, gestionar el aumento de publicidad en medios. Ofrecer mejores descuentos y facilidades de pago y comisiones por cantidades de ventas.	
Capacitación	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 80%	Mantener el nivel de capacitación logrado. Continuar con los incentivos a la capacitación.	Dirección, Administración, Producción y Mantenimiento, Recursos Humanos
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 50% y 80%	Evaluar nuevas capacitaciones acordes al personal y sus tareas. Continuar con los incentivos a la capacitación.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 50%	Buscar nuevas capacitaciones acordes al personal y sus tareas. Otorgar más recompensas e incentivos al personal que realiza las capacitaciones.	
Motivación y satisfacción laboral	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 90%	Mantener las políticas de incentivos, otorgamiento de permisos durante la jornada laboral.	Dirección, Administración, Producción y Mantenimiento, Recursos Humanos
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 70% y 90%	Mejorar las políticas de incentivos, recompensas y gratificaciones y otorgamiento de permisos. Establecer periodos de descanso en la jornada laboral.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 70%	Establecer nuevas políticas de incentivos, recompensas y gratificaciones. Establecer periodos de descanso en la jornada laboral. Mayor flexibilidad en el otorgamiento de permisos.	
Incentivos por desempeño	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores mayores a 90%	Mantener los incentivos, recompensas y gratificaciones que se venían efectuando.	Dirección, Administración, Producción y Mantenimiento, Recursos Humanos
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 50% y 90%	Establecer capacitaciones que motiven al personal en el desarrollo de su trabajo y personalmente. Diseñar mejoras en las políticas de incentivos, recompensas y gratificaciones.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 50%	Establecer capacitaciones que motiven al personal en el desarrollo de su trabajo y personalmente. Diseñar mejoras en las políticas de incentivos, recompensas y gratificaciones.	
Inversión en tecnología	Semáforo Verde (Muy bueno) Valores entre el 5% y 10%	Continuar con el plan de inversión e innovación tecnológica.	Dirección, Administración, Producción y Mantenimiento
	Semáforo Amarillo (Regular) Valores entre el 2% y 5%	Analizar en donde se necesita invertir en tecnología, para renovación o por equipos más avanzados. Ampliar la oferta de nuevos productos metalúrgicos.	
	Semáforo Rojo (Malo) Valores por debajo del 2%	Incrementar la inversión en tecnología, para renovación o por equipos más avanzados. Ampliar la oferta de nuevos productos metalúrgicos.	

Conclusión y Recomendaciones

En el presente reporte de caso obtenemos como conclusión final que la implementación de sistema de gestión de Cuadro de Mando Integral en la firma MAN-SER SRL, proporciona herramientas para que la organización gestione su visión y misión, alineándolos con los objetivos estratégicos deseados, otorgándole los mecanismos que le permiten diseñar las acciones que ayudaran a mejorar el desempeño de los indicadores, estableciendo metas reales cuantificables.

En la situación de crisis económica y política actual, para la firma es necesaria una aplicación que le permita ver en valores cuantificables su rendimiento. Asimismo le brinda alternativas y acciones a tomar cuando los valores obtenidos en las metas objetivos no son favorables.

Los objetivos estratégicos efectuados en el presente trabajo permitirán incrementar el valor del personal. Al estar altamente capacitados, tanto el personal como los directivos, desarrollaran sus tareas con éxito, obteniendo un mejor desempeño. Este mejor desempeño se verá recompensado por la política de incentivos adoptada para incentivar la producción y mejorar la satisfacción y motivación del personal.

Esta performance de los recursos humanos está vinculada al éxito de la perspectiva de clientes, ya que se registrarán menores demoras en el área de producción y consecuentemente los productos se entregaran en el plazo pactado.

La evolución de las perspectivas no financieras mencionadas, permitirá obtener un superior desempeño de la organización, que se deberá ver plasmado en los resultados de las ventas en el país, como así también en el exterior. Este aumento de transacciones comerciales permitirá obtener la rentabilidad financiera deseada, objetivo del presente trabajo.

Este sector de ventas cuenta con nuevas posibilidades para ofrecer sus productos. Con la aplicación de ventas online de la página web y de las redes sociales, los clientes podrán conocer la oferta de productos y servicios de MAN-SER SRL, sin tener que consultar a los vendedores, simplificando los trámites para esta área que se encontraba severamente acoplada de tareas.

La participación de la firma en ferias, les permitirá relacionarse con posibles nuevos clientes, proveedores y con la competencia. Esto ayudara a ganar nuevos clientes,

obtener proveedores nuevos para bajar costos o mejorar la calidad, estudiar las tecnologías utilizadas por la competencia, como así también poder evaluar el ingresar a nuevos mercados de productos. La política en publicidad implementada también será de gran ayuda para llegar a clientes en zonas lejanas, y en países en los que existen barreras de idiomas y que se desconoce el mercado existente.

Se concluye que MAN-SER SRL obtendrá un enriquecimiento en los activos intangibles de su organización, en áreas en las que antes no tenía pensado hacer una inversión significativa, logrando que la firma se convierta en una organización inteligente, de aprendizaje continuo, para evolucionar con los cambios tecnológicos y del mercado

Se recomienda a MAN-SER SRL vigilar la evolución de los resultados de los indicadores, observándose principalmente en la calidad de las medidas y acciones que se proponen tomar como acción en los procesos internos, capacitaciones y clientes, ya que estas influirán directamente en que tan buenos sean los resultados que se obtengan.

Por otra parte se sugiere a la firma, acciones que exceden a la implementación del Cuadro de Mando Integral, pero que sería de provecho para la misma, permitiendo obtener un mayor desempeño y mejores resultados en los objetivos estratégicos.

Se debería trabajar en un sistema de inventarios de los materiales y materia prima destinada a la producción, designando un responsable que lleve un control de los ingresos y egresos. Conociendo las existencias físicas en tiempo real se facilitara la planificación de las compras de manera más rápida, se acelerará el proceso de inicio de producción, evitando las demoras por falta del material y por los conteos. Asimismo se podrá catalogar los materiales por su estado de nuevo, usado, rezago y se detectara fácilmente si se producen pérdidas o faltantes.

El sector de ventas es un área de vital importancia en la firma, dado que la política de MAN-SER SRL es el priorizar las relaciones personales y especialmente la atención al cliente, por lo que se podría estudiar el incorporar personal adicional para esta área. Lo ideal sería un profesional de marketing. Asimismo, para el planeamiento de las ventas al exterior, se considera necesario contratar a un Licenciado en Comercio Exterior, para que asesore a la firma de cómo proceder con la tramitación para exportar, los requerimientos técnicos y los impuestos y aranceles a pagar.

Bibliografía

- ADIMRA. (2020). *Boletín de Actividad de Julio 2020 - Actualidad de la Industria Metalúrgica*. Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, Capital Federal.
- Amo Baraybar, F. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Andrade Molina, J. (2012). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Berríos Arroyo, R., & Flores Santillana, R. (2018). *Cuadro de Mando Integral - Resumen marco teórico*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad San Sebastián.
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Canosa, T., Carregal, C., Abbate, N., & Busquet, Y. (2020). *PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE UNA INDUSTRIA METALÚRGICA AVANZADA - 2020/2023*. Estudio Económico, Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Industria Argentina, Capital Federal.
- Costa, J. (17 de septiembre de 2020). *www.lanacion.com.ar*. Recuperado el septiembre de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/politica/presupuesto-2021-gobierno-reduce-mas-del-20-nid2453094>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gobierno de Córdoba. (2020). *www.cba.gov.ar/*. Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/7312-2/#:~:text=Esta%20ley%20tiene%20por%20objeto,hagan%20en%20el%20Noroeste%20Provincial>.
- INDEC. (2020). *Indec*. Recuperado el septiembre de 2020, de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>
- INFOLEG. (20 de 12 de 2019). *servicios.infoleg.gov.ar*. Recuperado el septiembre de 2020, de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333515/norma.htm>

- Kanenguiser, M. (2020 de septiembre de 2020). *www.infobae.com*. Recuperado el septiembre de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/20/como-la-cuarentena-afecto-a-las-diferentes-industrias-y-que-esperan-los-empresarios/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maldonado, M. (2007). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Gomacord SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Página 12. (10 de septiembre de 2020). *www.pagina12.com.ar*. Recuperado el septiembre de 2020, de https://www.pagina12.com.ar/291275-la-inflacion-de-agosto-fue-de-2-6-por-ciento-segun-el-iet-um?cx_testId=2&cx_testVariant=cx_1&cx_artPos=2#cxrecs_s
- Parada, P. (2013). <http://www.pascualparada.com/>. Recuperado el septiembre de 2020, de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter, M. (2011). *¿Que es la estrategia?* Piura: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo - Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Ediciones Deusto - Centro Libros PAPP, S.L.U.
- Ramírez Rojas, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Universidad Veracruzana, Veracruz, Mexico.
- Senge, P. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (2a. ed.)*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Tiempo Argentino. (30 de marzo de 2020). *www.tiempoar.com.ar*. Recuperado el septiembre de 2020, de <https://www.tiempoar.com.ar/nota/todas-las-medidas-economicas-para-pasar-la-pandemia>

Anexo

mercado libre Buscar productos, marcas y más... Envíos gratis por Mercado Puntos

Enviar a Moisés Alberdi 1535 Categorías Ofertas Historial Supermercado Tiendas oficiales Vender Ayuda Moisés A... Mis compras Favoritos 🔔 🛒

También puede interesarte: [notebook core i5](#) - [notebook asus x509](#) - [lenovo l340](#) - [notebook ryzen 7](#) - [notebook ryzen 3](#) - [notebook ahora 18](#)

[Volver al listado](#) | [Computación](#) > [Laptops y Accesorios](#) > [Notebooks](#) > [HP](#) > [Chromebook](#) > 14* Compartir Vender uno igual




Nuevo | 1 vendido

**Laptop Notebook Hp 14
32gb Chromebook Google
Computadora Rp** 🔖

\$ 84.999

Pagá en hasta 12 cuotas
Con tu VISA terminada en 9317
[Más información](#)

**Llega gratis entre el jueves y el martes
10 de noviembre**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: Blanco

¡Última disponible!