

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en la  
empresa MAN-SER SRL”**

**“Management Model based on the Balanced Scorecard in the company  
MAN-SER SRL”**

Autor: Mena Antonio Manuel

Legajo: VCPB25667

DNI: 31.040.941

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Tucumán, Mayo 2020

## Resumen

El siguiente reporte de caso fue realizado para la empresa MAN-SER SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, dedicada al rubro metalúrgico específicamente al manejo controlado de viruta dentro de la industria y que ofrece una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos.

Al realizar un análisis y posterior diagnóstico interno y externo de la organización, se detectó que posee una serie de debilidades en diferentes ámbitos, las cuales son fácilmente salvables con el trabajo y herramienta adecuados.

Debido a esta realidad que se observó, y para hacer frente a esas debilidades, se propone, para solucionarlas una herramienta de gestión empresarial, basada en el cuadro de mando integral. Donde a través del mismo, se buscó en primera instancia salvar tales falencias, optimizar los recursos humanos y materiales, y alinear todo hacia el alcance de los objetivos planteados en la gestión estratégica que plantea la empresa.

Esta herramienta, además brinda la posibilidad de realizar un seguimiento y control de las cuatro perspectivas que conforman la organización, proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos y obteniendo así una retroalimentación que permitirá ajustar desvíos.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, modelo de gestión, planeamiento, retroalimentación.

## **Abstract**

The following case report was made for the company MAN-SER SRL, located in the province of Córdoba, dedicated to the metallurgical sector specifically to controlled chip handling within the industry and offering a wide range of specific equipment care products and resources.

When performing an analysis and subsequent internal and external diagnosis of the organization, it was detected that it has a series of weaknesses in different areas, which are easily salvageable with the right work and tools.

Due to this reality that was observed, and to face these weaknesses, a business management tool based on the balanced scorecard is proposed to solve them. Where through it, it was sought in the first instance to overcome such shortcomings, optimize human and material resources, and align everything towards the achievement of the objectives set out in the strategic management proposed by the company.

This tool also provides the possibility of monitoring and controlling the four perspectives that make up the organization, providing periodic information on the fulfillment of the established objectives and thus obtaining feedback that will allow adjusting deviations.

Key words: Balanced Scorecard, management model, planning, feedback

## Índice

Introducción.....	4
Objetivos.....	6
Análisis de situación .....	7
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación.....	21
Alcances y limitaciones.....	21
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	30
Bibliografía.....	31

## Introducción

El reto de las empresas para el futuro será mejorar su productividad, volverse cada vez más innovadoras, ajustarse a estándares de buen gobierno corporativo y entender las necesidades de los nuevos consumidores.

Contar con una estructura de trabajo ordenada puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso para una organización. En éste sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) utiliza una serie de indicadores claves, que ayudan a la orientación de las tareas hacia los objetivos estratégicos de la organización facilitando el control de gestión y el aprendizaje continuo, mediante una visión integradora de las finanzas, la satisfacción de los clientes, la correcta utilización de los procesos internos y la gestión de los recursos humanos, el CMI como herramienta de gestión brinda a la empresa las dimensiones necesarias que abarca todos los elementos de manera que garantiza una supervisión completa, con una estructura que asiste a la gerencia para transformar una estrategia en términos operativos concretos, mediante la definición de un conjunto de medidas de acción, para el personal de la empresa y clientes externos (Kaplan y Norton, 2016).

El CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

El modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton, busca un cuadro de mandos balanceado, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos (Páez, 2012).

MAN-SER SRL, reconoce la importancia de estos conceptos, es una empresa líder en el mercado donde desarrolla su actividad y manteniendo su perspectiva financiera, su equilibrio entre asumir riesgos y oportunidades, puede seguir evolucionando y creciendo.

MAN-SER SRL tiene origen en los años noventa. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla, comenzó como proveedor de una empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Al comienzo rento un galpón, maquinarias y contaba con un solo empleado. Realizaban por entonces trabajos de corte, plegado de chapa, soldaduras y aberturas.

En 2002, se transforma de una empresa unipersonal a una S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada) y comenzó a trabajar para AIT S.A., luego con Volkswagen

Argentina S.A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos. En el año 2009, tomaron mando los hijos del fundador, quienes, en 2012, inauguraron una planta de producción nueva con una superficie que duplica la anterior.

Hoy con más de 20 años de experiencia y reconocimiento en el rubro metalúrgico brinda una amplia gama de productos y servicios especializados en el manejo controlado de virutas, el cuidado de equipos y recursos para el resguardo de la calidad de las piezas en producción, además de la posibilidad de poder desarrollar grandes proyectos integrales o abastecimientos de producciones en serie, en conjunto con clientes o empresas asociadas, gracias a su equipamiento y organización.

El cambio generacional en la dirección y los cambios constantes en el entorno, llevan a hacer frente a desafíos como capacitación de personal y sobre todo la gestión y seguimiento los puntos fuertes y débiles de la empresa, para poder aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata.

Con este trabajo se busca que la empresa MAN-SER SRL, pueda detectar sus puntos fuertes y débiles y demostrar que el uso de esta herramienta de gestión otorga a la dirección conocimiento global del ente, facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios imprevistos. Que genere visión para ampliar su cartera de clientes, cantidad de ventas y que su producción pueda apuntar a un mercado más amplio, que le permita expansión y generación de utilidades.

Existe diversidad de antecedentes que demuestran los beneficios ante la utilización de esta herramienta, como antecedente internacional se cita un trabajo realizado sobre una industrializadora en Bolivia, donde se busco contar con un sistema de control de gestión estratégico. La implementación del modelo beneficio a todas las áreas ya que el Cuadro de Mando, mide y evalúa la evolución de la empresa, desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, abarcando todos los niveles, en busca de lograr la mejora de ingresos económicos y maximizar el valor para sus accionistas. Con la elaboración de un mapa estratégico, estableciendo relaciones de causa y efecto sobre los objetivos estratégicos de cada perspectiva se construyó el CMI, definiendo indicadores, metas y responsables. Se establecieron iniciativas y planes de acción para los objetivos operativos. Se llegó a la conclusión que el desempeño de la empresa mejorará en el futuro, las proyecciones reflejaron un incremento en los ingresos, las utilidades y la generación de flujo de caja,

cumpliendo con el propósito principal de las empresas con fines de lucro, maximizar el valor de sus accionistas (Barrenechea, 2014).

En el ámbito nacional se cita un trabajo donde el propósito es poner en evidencia, que una empresa PyMEs puede lograr el cambio cultural a través del Cuadro de Mando en forma de mejoras a corto y largo plazo. El CMI puede ayudar a definir e implementar con éxito la visión y misión empresarial, y para ello tener en consideración el pasado, el entorno y las tendencias futuras. Poniendo como meta lograr un incremento anual en el margen sobre ventas y un crecimiento en la utilidad (Cáceres, 2012).

Otro antecedente en el ámbito nacional, es el trabajo realizado sobre una PyMEs, el caso trata sobre la medición de todos aquellos factores críticos que forman parte de una empresa, de los cuales depende su éxito. De los indicadores que exponen la situación actual y su evolución en el tiempo. Mismos que se encuentran contenidos en un CMI. El cuadro es el integrador de todos los indicadores tanto financieros como no financieros, influenciado por la visión y la misión de la empresa. Herramienta de gestión empresarial introducida en la dinámica de la empresa que se encuentra en la necesidad de implementar un nuevo sistema de gestión en búsqueda de una mejora continua que ayude a lograr los objetivos establecidos. Este estudio de caso no solo generó la medición de los resultados financieros como ser la rentabilidad de la inversión, las ventas mensuales o los costos incurridos para las ventas previstas, sino que, también la medición de activos intangibles, como ser el desempeño de las vendedoras, la satisfacción del cliente y la calidad de servicios entre otros (Lajara, 2016).

Con estos antecedentes se denota la importancia del CMI para una empresa como MAN-SER SRL. Como herramienta de gestión resulta de gran utilidad para la medición de la evolución de su actividad y los resultados, también desde el punto de vista estratégico y con una perspectiva general financiera y no financiera, obteniendo información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos. De esta forma, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, favoreciendo la corrección de las desviaciones a tiempo.

### *Objetivos*

#### *Objetivo General.*

Desarrollar una propuesta de CMI para el segundo semestre del año 2020 para la empresa MAN-SER SRL ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina, que sirva como

herramienta estratégica y permita maximizar sus 4 perspectivas, y apoye el proceso de toma de decisiones.

#### *Objetivos Específicos.*

- Identificar las diferentes áreas involucradas en la implementación del CMI.
- Proponer los indicadores financieros y no financieros para cada una de las perspectivas de la empresa.
- Determinar los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas.
- Realizar el mapa estratégico que muestre todas las relaciones, para medir en forma continua las acciones llevadas a cabo y aplicar las medidas correctivas.
- Realizar el cuadro de mando integral a implementar.

## **Análisis de situación**

#### *Descripción de la situación*

La empresa MAN-SER SRL desde su creación, se ha especializado en punzonado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado y soldadura, ofreciendo productos específicos para el cuidado de equipos y recursos dentro de la industria.

Siempre busco ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y servicios.

Para ello considera importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados.

Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

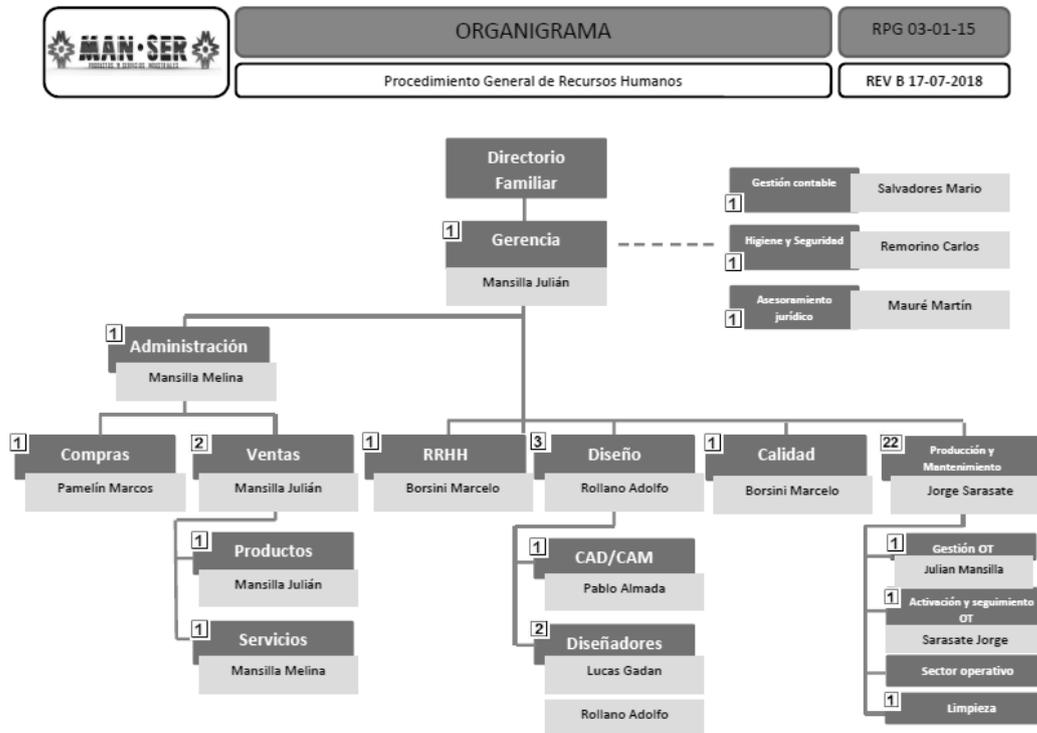
En 2014 logro la certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standarization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

#### *Estructura organizacional*

A nivel organizacional, cuenta con un organigrama organizado por áreas, se divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Distribuidos en tres niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto

operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Figura 1. Organigrama MAN-SER SRL.



Fuente: Datos brindados por la empresa.

El Directorio familiar está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos. Ellos gestionan la empresa de manera profesional y toman las decisiones que implican el futuro de la organización.

La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador. Las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Ventas: los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente.

Compras: las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

Recursos Humanos: la responsable del área es otra de las dueñas de la empresa. Realiza tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

MAN-SER SRL se caracteriza por trabajar con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes, busca la diferenciación a través de productos y servicios específicos, hace hincapié en la calidad y al precio de los mismos, que, en general, son más bajo que el de la competencia, persigue maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes. Estos últimos están concentrados en pocos que abarcan la mayoría de la producción:

AIT: adquiere compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35% de la producción total.

Volkswagen Argentina: lavadoras y protectores, lo que demanda un 30% de la producción total.

Metalmecánica, Pertrak y Scania: compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.

El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15% por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Todas las ventas se realizan en forma personal o telefónicamente y los pedidos por escrito en nota formal o mail, La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha con ellos. No realiza acciones de marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva, no posee sucursales y no hay intenciones de expansión, no tienen intermediarios en el canal de distribución, lo realizan en vehículos propios generalmente. La principal falencia es que son los dueños quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes a la venta y a todo lo relacionado con la toma de decisiones, por lo que existe sobrecarga debido a la falta de delegación. El alcance de sus productos se centraliza en la provincia de Córdoba y algunas provincias vecinas. MAN-SER SRL es una empresa que tiene relaciones comerciales con multinacionales, sin embargo dentro de su esquema aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito. No están inscriptos como importadores y exportadores y aún no cuentan con profesionales de disciplina. Se debe tomar de ejemplo un caso sucedido en el año 2018 donde una empresa de España se vio interesada en sus productos. Este posible cliente incentivó a los dueños de la empresa a analizar la posibilidad de vender en el exterior, pero no se concretó. Hasta el año 2019 no han tenido

necesidad de importar los insumos ya que la empresa siempre compró a través de terceros. También se tiene conocimientos que algunos de sus clientes exportan productos de MAN-SER SRL a diferentes países.

Uno de los principales inconvenientes se focaliza en ciertas etapas del proceso productivo, existe una subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los cuellos de botella detectados dentro del proceso, sobre todo, en mecanizado. Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones. También hay falta de espacio en la planta debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas. Esta situación ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

El área de Recursos Humanos cuenta con falencias tales como el hecho de que solo se realizan tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es efectuada por un contador externo y la selección de personal por una consultora. La implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que en el área de mecanizado siguen los inconvenientes al producirse cuellos de botella, no se cumplen los plazos de entrega y genera disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

Los principales proveedores son: Sidersa S.A., proveedor de chapa. Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. proveedores de tubos y planchuelas de aluminio.

Competidores: Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L.

Con este enfoque se pone en evidencia la necesidad de MAN-SER SRL de contar con información adecuada para la toma de decisiones y una herramienta muy útil en este sentido son los CMI, conformados por aquellos indicadores de resultados que le permitan a la organización hacer un seguimiento y análisis de su rendimiento, en general, y de su proceso de mejora continua, en particular.

#### *Análisis de contexto*

A continuación se presenta el análisis PESTEL, el que propone analizar el impacto que tienen los factores Políticos, Económicos, Sociales, Ecológicos Y Legales en la empresa MAN-SER SRL.

### *Factores Políticos*

Argentina ha debido afrontar una nueva crisis, gatillada por la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar, mientras el antiguo presidente Mauricio Macri perdía credibilidad. No obstante, el nuevo presidente electo Alberto Fernández se comprometió a reactivar la economía, aunque debe hacer frente a demandas de partidos de extrema izquierda de su coalición, que solicitan un mayor gasto social, mientras que los inversores desean que se dé prioridad a la negociación de las deudas. Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura pro-mercado de Macri.

El presidente electo Fernández solo ha señalado líneas vagas de su política económica, pero se puede afirmar que se centrará en renegociar la deuda, controlar la inflación y reactivar el crecimiento estimulando el consumo interno (santandertrade, 2020).

### *Factores Económicos.*

Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión — el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo, según el Banco Mundial — la inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. El FMI prevé que la inflación baje desde un 54,4% estimado en 2019, a 51% en 2020 y 32,3% en 2021. La relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Macri, llegando a 93% — el nivel más alto desde 2004 —, y existe una gran incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina para pagar la deuda. No obstante, según previsiones del FMI, la deuda debiera bajar en 2020 y 2021, a 80,8% y 76,4% respectivamente. Aun así, las previsiones económicas han sido inciertas en Argentina por años. El balance general del gobierno en Argentina representó -2,3% del PIB en 2019, y se prevé que sea de -0,7% en 2020 y -1,2% en 2021. En 2019, se produjo una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna. Sin embargo, la recuperación de la actividad agrícola y un entorno macroeconómico más estable marcado por algunas mejoras de la inflación debieran permitir que se logren resultados económicos relativamente mejores. Las exportaciones debieran registrar un mejor crecimiento, impulsadas por bienes primarios, gracias a buenas cosechas y mejores exportaciones de manufacturas a Brasil.

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Representa 23% del PIB y emplea a 22,4% de la población. La preparación industrial de los alimentos y la molinería constituyen las principales industrias del país.

El sector industrial se apoya además en las filiales de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgicas y siderúrgicas, maquinaria industrial y agrícola, electrónica y electrodomésticos (santandertrade, 2020).

#### *Factores Sociales.*

En Argentina El nivel de pobreza está aumentando. El 35,5% de la población está en la pobreza, 40,5% en la Capital. El 8% de los argentinos ni siquiera pueden acceder a las necesidades básicas. Se trata de los niveles más altos registrados desde la crisis económica de 2001. El impacto de la crisis relacionada con el coronavirus tendrá que superponerse con esto. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina, dio a conocer los números de la pobreza en el país. Los datos indican que el país concluyó el 2019 con un 35,5% de pobreza, un aumento de 3,5 puntos porcentuales, del 32 al 35,5%, en los 31 aglomerados urbanos donde se realiza medición. El coste de la cesta básica de alimentos, que se utiliza para medir la línea de la indigencia, como el valor de la canasta básica total, alimentos y servicios, que marca la línea de la pobreza, acumularon en 2019 un alza del 52,8 %.

De acuerdo al informe del INDEC, los ingresos de los hogares indigentes se encontraron en el segundo semestre de 2019 un 38,2 % promedio por debajo del coste de la cesta alimentaria, mientras que los ingresos de los hogares pobres estuvieron en promedio un 39,8 % por debajo de la canasta básica total (vaticannews, 2020).

#### *Factores Tecnológicos.*

Finalizando el mandato del presidente Macri, es posible proponer que las políticas hacia la ciencia y la tecnología no fueron las esperadas. Tras una década de fortalecimiento institucional e inversión creciente, otra vez en 2016 el sector científico-tecnológico argentino comenzó un proceso de franco retroceso provocado por las políticas económicas del gobierno, que privilegió a los sectores primarios exportadores y a los vinculados a la especulación financiera como los líderes del modelo de acumulación. A pesar de haber asumido el compromiso público de elevar la inversión en Inversión y Desarrollo al 1,5% del PIB, comenzó un brusco descenso en el nivel de inversión en el

sector. En sus primeros tres años de gobierno los fondos públicos destinados a Ciencia y Tecnología cayeron del 0,35% del PIB en 2015, al 0,26% en 2018. Esto significa que este sector, que había alcanzado el 1,481% del presupuesto nacional en el último año del gobierno de Cristina Kirchner, vio disminuida su participación al 1,222% en 2018. En valores constantes y tomando en cuenta que el PIB argentino también se redujo durante estos años, la inversión en Ciencia y Tecnología disminuyó un 40% entre 2015 y 2019. Es evidente que, como fue señalado, la restricción presupuestaria al sector de Ciencia y Tecnología estuvo vinculada a la escasa importancia que el gobierno le otorgó a su aporte al modelo de desarrollo (Filmus, 2019).

#### *Factores Ecológicos.*

Este año Argentina estrena gobierno. La nueva administración empezó su gestión atendiendo un pedido unánime de organizaciones, científicos y ambientalistas: devolverle al área de Ambiente y Desarrollo Sustentable su categoría de ministerio. Al nuevo ministro le espera una ardua tarea. Los últimos años se agudizaron muchos de los males que vienen aquejando a los diferentes ecosistemas del territorio argentino. Impactos en el suelo, el clima, la biodiversidad, las fuentes de agua, los bosques nativos, el océano y los conflictos socio-ambientales demandan una atención inmediata en medio de una profunda crisis económica que necesita generar divisas con urgencia (Chisleanschi, 2020).

Por otra parte las empresas deben tener consideración en la certificación ISO 14001 – Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) es una norma internacional que permite a las empresas demostrar el compromiso asumido con la protección del medio ambiente a través de la gestión de los riesgos medioambientales asociados a la actividad desarrollada. Al asumir la responsabilidad ambiental, además de la reducción del impacto ambiental procedente de su actividad, se proyecta y se refuerza la imagen comercialmente sostenible.

La certificación ISO 14001 se basa en la metodología del ciclo PDCA, planificar-hacer-verificar-actuar y utiliza terminología y lenguaje de gestión conocida, presentando una serie de beneficios para la organización, en particular: compromiso medio ambiental, mejora de la performance, gestión de la reputación de su empresa (Envira, 2018).

#### *Factores Legales.*

Ley de promoción y desarrollo industrial para PyMEs n°9727.

Esta ley tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las PyMEs Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba, y otorga mayores beneficios para las que lo hagan en el Noroeste Provincial.

En líneas generales, y a los fines de su incorporación al régimen que se establece en esta Ley, los postulantes deben presentar un proyecto industrial que persiga alguna de las siguientes finalidades: Modernización o Innovación en productos y/o procesos, protección del medio ambiente, implementación de sistemas de gestión de calidad, inversión en activos fijos, conformación de grupos asociativos, creación de empresas industriales innovadoras.

De acuerdo al tipo de proyecto que se presente, los beneficios que otorga la presente ley será: exenciones al pago de impuestos provinciales, subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado, subsidios al consumo de energía eléctrica incremental, subsidios de hasta el 50% de los honorarios del coordinador/gerente para grupos asociativos, subsidio para la capacitación del personal, asignaciones de partidas especiales para financiar o no financiar proyectos de características innovadoras (Legislación Provincial de Córdoba, 2010).

#### *Diagnostico organizacional*

Con este análisis sebo mediante el análisis FODA, con el que se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Se evalúa los recursos y habilidades que tiene, con una especial atención a la detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación de los puntos fuertes.

Tabla 1

*Matriz FODA MAN-SER SRL.*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Internos</b>	Certificación ISO 9001.	Falta de apertura a mercados internacionales.
	Calidad de sus productos.	Falta de diversificación de la cartera de clientes.
	Servicio post venta.	Pazos de entrega.
	Precios competitivos.	Falta de delegación de tareas por parte de los dueños.
	Liderazgo en el mercado.	Falta acciones de marketing y publicidad.
	Compromiso y fidelidad con sus Clientes.	

	Oportunidades	Amenazas
<b>Factores Externos</b>	Inscripción como importadores y exportadores. Aprovechamiento de sus relaciones comerciales con multinacionales. Ventas de sus productos- en foma directa - en Latinoamérica.	Inestabilidad económica. Cambios panorama político (nuevo gobierno). Situación sanitaria actual (Pandemia, COVID-19). Inflación. Límites a las importaciones.

Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis Perfil Profesional*

MAN-SER SRL puede mejorar la metodología de gestión que lleva hasta el momento, la cual le permita ampliar sus objetivos estratégicos y hacer un mejor seguimiento al desempeño organizacional. Debe plantearse generar nuevas iniciativas y proyectos para seguir creciendo como organización y a su vez generar mayores utilidades, lograr mayor participación en el mercado y ser una empresa líder en un sector geográfico más amplio. Uno de los principales inconvenientes que se detectaron en la empresa es la falta de organización centralizada, carece de una estrategia que se vea plasmada en toda la organización y sea conocida por todos los empleados, esto arrastra a problemas menores tales como sobrecarga de tareas, desperfectos en producción, falta de profesionalización, tampoco cuenta con medios de comunicación digitales, no explotan las herramientas de páginas web por ejemplo.

Por otro lado se verificaron puntos fuertes tales como el compromiso de toda la organización lo cual se demostró cuando se llevó a cabo la certificación ISO para la cual todo el personal trabajo de manera conjunta para lograrlo, capacitándose y adaptándose a los cambios requeridos, posee también una gran infraestructura edilicia que podría ser mejor utilizada, cumple ampliamente con los requerimientos de los clientes, lo que genera buena aceptación por parte de ellos.

No contar con una herramienta que pueda lograr unificar el trabajo de toda la organización en miras a la concreción de objetivos, plasmando la estrategia de la empresa puede implicar que la empresa no pueda mirar a largo plazo, ocupándose solo de salvar el día a día, y ocupando todas sus energías solo en ello, cuando contando con recursos

tanto financieros, como edificios y de personal puede llegar a ser una empresa que se posicione y diferencie del resto de sus competentes.

En este sentido, la organización tiene la necesidad de contar con un Modelo de CMI para mejorar su gestión a partir del análisis del comportamiento de los indicadores que se determinan en las diferentes dimensiones que comprende la propuesta, tratando de explotar el potencial que ya trae incorporada la empresa a través de esta herramienta, fomentado e inculcando el manejo de CMI como herramientas de gestión perdurable y adaptable a los cambios estratégicos que se plantee.

## **Marco Teórico**

En el presente capítulo se desarrollaran los aspectos teóricos que dan marco al desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación, tales como cuadro de mando, perspectivas, mapa estratégico, beneficio del CMI, diseño de mapa estratégico.

### **Cuadro de Mando Integral**

Según los autores Kaplan y Norton (2016) el CMI es una herramienta de gestión, que ayuda a transformar la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, que utiliza una serie de indicadores organizados en cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Andrade Molina (2012) expone que un CMI es una herramienta fundamental para la evaluación del rendimiento de la empresa aplicado por la alta gerencia, que mide las actividades generadas por la organización, proporcionándole a los directivos un enfoque global y centralizado para el desempeño del negocio. Siguiendo con esta línea, Felani (2018) agrega que los resultados de las empresas no eran los esperados debido principalmente a que evaluaban sus gestiones en torno a los valores puramente financieros, por lo que solo prestaba atención al corto plazo perdiendo de vista otros aspectos igual o más importantes que los financieros, siendo los cuales los que permiten generar el crecimiento futuro.

### *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Son unos de los elementos claves, las cuales los autores Da Silva y Pastor Tejedor (2014) tomando de base lo expuesto por Kaplan y Norton (2016) las explican manifestando que estructuran el conjunto limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales y todas ellas describen la estrategia organizativa a través de relaciones causa-efecto entre los indicadores relacionados entre sí, comenzando por la perspectiva financiera la cual incorpora la visión de los accionistas

y mide la creación del valor de la empresa, sirven de enfoques para los objetivos de todas las demás perspectivas del CMI. La segunda perspectiva es la de clientes, aquí, el directivo identifica cada segmento de cliente y mercado, recogiendo los objetivos, que espera obtener con los mismos. Se centra en aspectos como la percepción de la empresa que tiene el cliente y su nivel de satisfacción. En tercer lugar la perspectiva de procesos internos que por lo general los objetivos dentro de ella se definen después de establecer lo financiero y el de los clientes. Por último, pero no menos importante la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ella se enfoca en la infraestructura que la organización debe ir desarrollando para crecer y mejorar a largo plazo. Por lo que las empresas deben invertir en las competencias de sus empleados, en su formación, sin olvidar los diferentes sistemas de información y rutinas organizativas que facilitan su trabajo.

#### *Mapa estratégico*

Proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas. Es una estructura de representar la estrategia y las relaciones causa-efecto de dicha estrategia orientada a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, dicho mapa proporciona las bases para realizar un CMI y se basa en la estrategia equilibrando las fuerzas conductoras para la concreción de objetivos (Kaplan & Norton, 2016).

#### *El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión*

Las mediciones que se establecen en el CMI, según exponen Ramon & Flores, (2017) permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, siendo más que un sistema de medición táctico u operativo, ya que puede ser utilizado como un sistema de gestión estratégico, que facilite la puesta en práctica de la estrategia y obtención de retroalimentación.

La planeación estratégica tiene que ver con las grandes líneas de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo, para determinar directrices y políticas de gestión en horizontes de entre 3 y 5 años, el control de gestión se concentra en el corto plazo, sobre todo en los períodos anuales para definir los programas, los presupuestos y monitorizar el desempeño y el logro de los objetivos intermedios (Anthony & Govindarajan, 2007).

#### *Creación y diseño del CMI*

La creación del CMI, parte de una primera etapa donde se define el plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la confección del propio CMI, donde se verá plasmada la misma. Siempre resulta conveniente realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa, revisar la misión y visión, para proyectar toda la

información en el cuadro, como primer paso definir el plan estratégico analizando la situación actual de la empresa, declarando la misión, visión y valores de la empresa y definiendo la estrategia que nos permita alcanzar los objetivos planteados. Como segundo paso el diseño en sí del cuadro, donde se crea y analiza el mapa estratégico de la empresa, se identifican y definen los indicadores a utilizar y se crea el propio CMI.

Una vez analizado el material teórico que enmarca este trabajo final de grado, se puede observar que la mayoría de los autores o investigadores que tratan sobre el tema coinciden en los beneficios que la misma brinda, dotando de gran importancia a los elementos que lo componen, que además requieren un gran conocimiento de la organización bajo estudio para lograr que sea útil para la misma, que contemple su misión y visión y sobre todo que la integre. Todos los autores que se refieren al cuadro de mando, desarrollan una serie de elementos que son indispensables para su elaboración, entre ellos las perspectivas, los objetivos dentro de cada una y los indicadores que permiten medir dichos objetivos.

El CMI brinda a las organizaciones los elementos necesarios para alcanzar el éxito competitivo y futuro, dentro de los beneficios que aporta la implementación de esta herramienta de gestión es que permite vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales favoreciendo de esta manera el feedback para mejorar la estrategia, como críticas se encontró que el fracaso en la implementación del CMI se da porque no se alcanza con definir y conocer la estrategia, sino que además hay que saber transmitirla a todos los miembros de la organización, es decir que se falla en la comunicación interna, por lo que es de importante relevancia tenerlo en cuenta al momento de planificar su uso o propuesta. Por lo tanto, en base a lo analizado de destacados autores en la temática, se propone en este trabajo final de grado que aplica CMI, seguir con lo desarrollado por los creadores Kaplan y Norton, quienes han aprovechado los cuestionamientos de otros autores para convertirla en una herramienta de control de gestión exitosa.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

La gestión empresarial es la base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario, si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

Habiendo realizado un diagnóstico de la empresa, se detectó que MAN-SER SRL carece de una herramienta de gestión, con lo cual, los directivos al conducir la organización de manera empírica no conocen qué indicadores son factibles para la toma de decisiones proactivas. Si bien se ha incorporado a su gestión las normas ISO 9001:2015 desde 2014, dicho sistema carece de los mecanismos necesarios para afrontar las cuestiones mencionadas. Asimismo, los análisis que se realizan sólo se enfocan a los estados financieros y a la actividad de gestión comercializadora para tener mejores resultados o beneficios, careciendo además de desarrollo tecnológico, no consideran importante la publicidad ni el desarrollo de su página web, tampoco planes de capacitación e incentivos que motiven a los empleados, otros problemas relacionados a la organización de la producción y tiempos de trabajo y entrega resultan los más relevantes. Según el análisis interno realizado, básicamente se pueden observar fortalezas desaprovechadas por la falta de iniciativas estratégicas, sumado a la inexistencia de un modelo de gestión que ayude a implementar estrategias para maximizar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades.

#### *Justificación del problema*

La importancia de realizar un modelo de CMI para la empresa MAN-SER SRL se da, en que la organización tiene limitada información demostrándose falta de eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión no solo de la dirección sino que se desaprovechan recursos humanos, siendo necesaria la implementación de una herramienta de gestión que garantice la rentabilidad y competitividad para alcanzar un desarrollo acorde y óptimo.

El presente TFG se centra en la carencia de MAN-SER SRL de contar con una herramienta de gestión que le permita explotar las 4 perspectivas que la componen. En este sentido, la organización tiene la necesidad de contar con un modelo de CMI para lograr trabajar conjuntamente en miras al logro de objetivos que plantean la estrategia corporativa, en búsqueda de un posicionamiento sostenible en el tiempo, partiendo del análisis del comportamiento de los indicadores que se determinan en las diferentes dimensiones que comprende la propuesta. El principal problema hallado fue la falta de información oportuna para la toma de decisiones gerenciales, con lo cual, se dificulta conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con respecto a la situación general de la empresa objeto de estudio. En este sentido, es importante fomentar e inculcar el manejo de CMI como herramientas de gestión para lograr una buena integración de todos los niveles de la empresa que la hagan competitiva en el mercado, haciendo partícipe a

todos los empleados en el desarrollo de la herramienta para que puedan mejorar los resultados de su trabajo. Lo anteriormente mencionado se refleja en varios puntos dentro de la empresa tales como que hay ausencia de motivación hacia los empleados para que los mismos se capaciten, mejoren sus progresos y optimicen los tiempos, no buscan captar clientes nuevos, solo se incorporan si ellos se contactan con la empresa, aunque tiene amplia posibilidad de abrirse al mercado internacional, estas falencias llevan a pensar que es difícil que puedan afrontar una gran expansión, sin que tengan grandes consecuencias que pongan en juego el funcionamiento actual de MAN-SER SRL. Además, todas estas situaciones provocan un desgaste continuo del capital humano de la empresa y de los recursos que ella posee para enfrentar nuevos desafíos.

#### *Conclusión diagnóstica*

Considerando la situación actual, y siendo una empresa que tiene grandes posibilidades de conquistar mercados nuevos, se hace necesario, en primera medida, implementar un CMI, el cual le permitirá comunicar tanto la estrategia, como modelo de gestión que le permita alinear toda la organización y todas las tareas, los procesos y sistemas que colaboren con su implementación. Y además, llevar adelante un control de gestión que garantice la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas, asegurando que las actividades que se planean, coincidan con las que realmente sucede.

A partir de la implementación del CMI se van a poder observar claramente por medio de relaciones causa-efecto, cómo las medidas llevadas a cabo para obtener los resultados deseados influyen positivamente a los resultados económicos, al mismo tiempo que se podrá controlar su efectividad por medio de los indicadores de actuación. Brindarle la importancia que merecen la capacitación del personal, la implementación de sistemas de información o la delegación de responsabilidades, afectaran directamente en la mejora de la gestión de procesos relacionados con la innovación, las operaciones, las relaciones con los clientes y la comunidad, los cuales están directamente relacionados a la productividad y a la satisfacción y fidelización de los clientes por medio de mejoras en los atributos de los productos/servicios, mejores relaciones y una mejor imagen de marca que a su vez, como resultado, producirán el crecimiento de los ingresos esperado por los accionistas. El comprobado compromiso de los directivos y los empleados de MAN-SER SRL junto con la herramienta puesta en marcha hacen de la organización un perfecto candidato para la implementación de un CMI.

## **Plan de implementación**

### *Alcances y limitaciones.*

#### *Alcance de contenido.*

En el presente TFG se propone llevar a cabo el diseño y la implementación de una herramienta de modelo de gestión interno basado en el CMI que permita maximizar las cuatro perspectivas que componen a la empresa MAN-SER SRL permitiendo una mejor gestión.

#### *Alcance geográfico*

El trabajo es realizado en la empresa MAN-SER SRL ubicada en la ciudad de Córdoba Capital.

#### *Alcance temporal*

El proyecto comprende el período desde el mes de Julio de 2020 a Diciembre del año 2020.

#### *Alcance en relación a Universo*

El presente trabajo de grado involucra a todos los integrantes de la empresa bajo estudio, cuya actividad principal es la industria metalúrgica, específicamente corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas.

#### *Limitaciones*

Llevar adelante el diseño y la implementación de la herramienta de control de gestión no presentó limitaciones, ya que se contó con todos los elementos e información necesaria para ejecutarlo.

#### *Recursos Involucrados*

Entre los recursos involucrados para la realización del presente reporte de caso se tiene, entre los recursos tangibles:

2 Computadoras.

2 Calculadoras.

2 Escritorios.

4 Sillas.

Estados contables, balances certificados con informe de auditor años 2018 y 2017.

1 Nomina de clientes y proveedores

Reporte de ventas últimos 2 años

Detalle completo de empleados con cargo, antigüedad, tareas realizadas.

Recursos monetarios.

A continuación se presenta el presupuesto necesario para lograr el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basado en el CMI.

El encargado de llevar a cabo las actividades de diseño, implementación y control del CMI es el contador de la firma junto a su equipo de trabajo. Para presupuestar dichas actividades se toma como base los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba. Se toma como referencia el valor módulo de \$ 1570, según resolución 74/19.

Tabla 2

Presupuesto de diseño e implementación de herramienta de gestión basada en el CMI

Actividades a realizar	Cantidad de módulos estimados para cada actividad	Total presupuestado según módulos estimados.
Diagnóstico Organización. Análisis FODA	15	\$ 23550
Diseño de herramienta de Gestión	30	\$ 47100
Capacitación a Gerencia General y mandos medios	20	\$ 31400
Implementación, control y seguimiento. Aplicación de medidas correctivas	33	\$ 51810
Muebles de oficina		\$20000
Total		\$173860

Fuente: Elaboración propia.

### *Recursos intangibles*

Entre los recursos intangibles se pueden mencionar:

50 horas de capacitación al personal, costo según resolución 74/19 es de \$1200 la hora \$60000

*Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo en el que las mismas serán realizadas.*

Se presenta el Diagrama de Gantt con las respectivas actividades a desarrollar.

Tabla 3

*Diagrama de Gantt*

Actividades/Meses	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020
Estudios previos						
Plan de capacitaciones						
Elaborar un mapa estratégico						
Establecer objetivos estratégicos para las perspectivas del CMI						

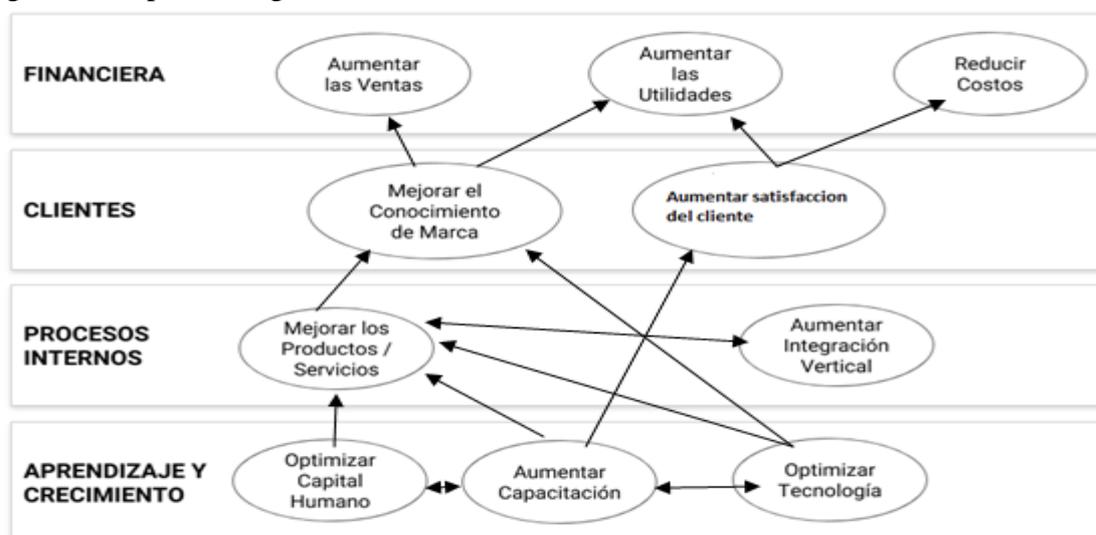
Diseñar indicadores						
Puesta en marcha e implementación						
Aplicación de controles y medidas correctivas						

Fuente: Elaboración propia.

### Propuesta de diseño e implementación del CMI.

A continuación se establece el mapa estratégico para la empresa MAN-SER SRL.

Figura 2. Mapa estratégico MAN-SER SRL.



Fuente. Elaboración propia.

Diseñado el mapa estratégico, se establecen los indicadores para cada objetivo, con sus respectivos datos:

#### *Perspectiva financiera*

Tabla 4  
Índice de ventas

Indicador	Índice de ventas
Objetivo	Lograr aumentar las ventas
Formula	$\left( \frac{\text{ventas en el periodo } (x) - \text{ventas en el periodo } (x - 1)}{\text{ventas en el periodo } (x - 1)} \right) * 100$
Valor meta a alcanzar	30%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 30%
Línea Amarilla	Valores ente un 10% y 29%
Línea Roja	Menos de 10%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable	Director General /Gerente ventas

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5  
*Índice de margen de utilidad.*

Indicador	Utilidad neta
Objetivo	Aumentar las utilidades
Formula	Ingresos totales – costos totales
Valor meta a alcanzar	25%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 25%
Línea Amarilla	Valores ente un 10% y 24%
Línea Roja	Menos de 10%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable	Director General /Gerente ventas

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6  
*Índice Reducción de costos*

Indicador	Índice de reducción de costos
Objetivo	Disminuir los costos totales de la empresa
Formula	Costos totales actual (1-0,4)
Valor meta a alcanzar	40%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 40%
Línea Amarilla	Valores ente un 20% y 39%
Línea Roja	Menos de 20%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable	Director General /Gerente producción y administración

Fuente. Elaboración propia.

### *Perspectiva de clientes*

Tabla 7  
*Índice de reconocimiento de la marca*

Indicador	Índice de reconocimiento de la marca
Objetivo	Aumentar el porcentaje de reconocimiento
Formula	Personas que conocen la empresa/total encuestados
Valor meta a alcanzar	80%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 80%
Línea Amarilla	Valores ente un 50% y 80%
Línea Roja	Menos de 50%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Director General /Gerente producción y administración

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8  
*Índice de Satisfacción del cliente*

Indicador	Índice de satisfacción de cliente
Objetivo	Aumentar la satisfacción de los clientes
Formula	Cientes satisfechos/clientes encuestados
Valor meta a alcanzar	90%

Línea Verde	Valores Mayor Igual 90%
Línea Amarilla	Valores ente un 60% y 90%
Línea Roja	Menos de 60%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Director General /Gerente producción y administración

Fuente. Elaboración propia.

### *Perspectiva de procesos internos*

Tabla 9  
*Índice de mejora de productos y servicios*

Indicador	Índice de mejora de productos/servicios
Objetivo	Aumentar la calidad
Formula	Piezas falladas/total fabricado
Valor meta a alcanzar	90%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 90%
Línea Amarilla	Valores ente un 60% y 90%
Línea Roja	Menos de 60%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Director General /Gerente producción y administración

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 10  
*Índice de aumento de integración vertical*

Indicador	Índice de integración vertical
Objetivo	Lograr integrar todas las áreas
Formula	Conocimiento de las funciones propias y de compañeros, superiores. Conocimiento de organigrama
Valor meta a alcanzar	90%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 90%
Línea Amarilla	Valores ente un 60% y 90%
Línea Roja	Menos de 60%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Director General /Gerente producción y administración/RRHH

Fuente. Elaboración propia.

### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Tabla 11  
*Índice de optimización del capital humano/capacitación*

Indicador	Capacitación
Objetivo	Lograr que los colaboradores esté capacitado según puesto
Formula	Empleados capacitados/total empleados
Valor meta a alcanzar	85%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 85%
Línea Amarilla	Valores ente un 55% y 85%
Línea Roja	Menos de 55%

Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Director General /Gerente producción y administración/RRHH

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 12

*Índice de optimización de la tecnología*

Indicador	Optimización de la tecnología
Objetivo	Lograr incorporar tecnología en todos los sectores, y uso de redes sociales e internet
Formula	Total de procedimientos con tecnología/ total de procedimientos
Valor meta a alcanzar	90%
Línea Verde	Valores Mayor Igual 90%
Línea Amarilla	Valores ente un 50% y 89%
Línea Roja	Menos de 50%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Director General /Gerente producción y administración/RRHH

Fuente. Elaboración propia.

*Medidas de control y de medición*

Una vez completo el mapa estratégico, los objetivos e índices, se debe plantear como último paso las medidas de corrección y control, las mismas siguen la lógica de que al momento de medirse según se determinó en cada índice, se toman las medidas pertinentes según la franja en la que se encuentre dicho índice, siendo amarillo zona buena donde se deben hacer pequeños ajuste y zona roja grave, donde se deberán tomar medidas más agresivas de corrección.

Tabla 13

*Medidas de control y corrección*

Perspectiva	Número	Objetivo	Indicador	Fuente	Formula	Frecuencia	Encargado	Meta	Resultado actual	Resultado esperado	VARIACIONES		
											Rojo	Amarillo	Verde
Aprendizaje y crecimiento	1	Lograr incorporar tecnología en todos los sectores	Optimización de la tecnología	Relevamiento/informes	Total de procedimientos con tecnología/ total de procedimientos	Trimestral	Director General /Gerente producción y administración/RRHH	90%	Sin datos	Sin datos	<60%	60-90%	>90%

	2	Lograr incorporar uso de redes sociales, página web e internet	Optimización de la tecnología en publicidad	Relevamiento/informes	Desarrollo de depto de publicidad y redes	Trimestral	Director General /Gerente producción y administración/RR HH	Lograr desarrollar un depto de marketing	Sin datos	Sin datos	no logrado	en proceso	logrado
	3	Lograr que los colaboradores estén capacitado según puesto	Capacitación	Relevamiento/informes	Empleados capacitados/total empleados	Trimestral	Director General /Gerente producción y administración/RR HH	85%	Sin datos	Sin datos	<55%	55-85%	<85%
Procesos internos	4	Aumentar la calidad	Índice de mejora de productos/servicios	Relevamiento/informes	Piezas falladas/total fabricado	Trimestral	Director General /Gerente producción y administración	90%	Sin datos	Sin datos	<60%	60-90%	<90%
	5	Lograr integrar todas las áreas	Índice de integración vertical	Relevamiento/informes	Conocimiento de las funciones propias y de compañeros, superiores. Conocimiento de organigrama	Semestral	Director General /Gerente producción y administración/RR HH	90%	Sin datos	Sin datos	<60%	60 a 90%	<90%
Clientes	6	Aumentar el porcentaje de reconocimiento	Índice de reconocimiento de la marca	Encuestas	Personas que conocen la empresa /total encuestados	Trimestral	Director General /Gerente producción y administración	80%	Sin datos	Sin datos	<50%	50 a 80%	<80%
	7	Aumentar la satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción de cliente	Encuestas	Clientes satisfechos/clientes encuestados	Trimestral	Director General /Gerente producción y administración	90%	Sin datos	Sin datos	<60%	60 a 90%	<90%

Financiera	8	Disminuir los costos totales de la empresa	Índice de reducción de costos	Balances/reportes	Costos totales actual (1-0,4)	mensual	Director General /Gerente producción y administración	40%	\$ 26.829.498,29	\$ 16.097.698,97	<20%	20%-39%	>40%
	9	Aumentar las utilidades	utilidad neta	Balances/reportes	Ingresos totales – costos totales	mensual	Director General /Gerente ventas	25%	\$ 13.118.036	\$ 16.397.545	<10%	10%-24%	>25%
	10	Lograr aumentar las ventas	Índice de ventas	Balances/reportes	((ventas en el periodo (x)-ventas en el periodo (x-1))/(ventas en el periodo (x-1)))*100	mensual	Director General /Gerente ventas	30%	15%	>30%	<10%	10%-29%	>30%

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 13 muestra los 10 indicadores propuestos separados por su correspondiente perspectiva, el objetivo perseguido por cada uno de ellos, la fuente de donde se propone relevar la información necesaria, la frecuencia con la que debe controlarse, quienes serán los encargados de ejecutar cada uno.

Cabe aclarar que se presentan los datos actuales de la perspectiva financiera, lo cual se tomó como referencia la información brindada en los balances 2018/2017 y 2016, se espera completarlos con datos actualizados (2019).

Una vez ejecutadas las mediciones se propone, según parámetro obtenido, las siguientes medidas correctivas:

Figura 1. Medidas correctivas

Tareas	meta	parametro		plan de accion
Indice de ventas	30%	entre 10 y 29%	amarillo	mantener políticas de venta
		menos de 30%	rojo	reforzar publicidad, aumentar ventas, promociones, atenciones con clientes diferenciales, planes de financiaci3n según necesidad del cliente.
Reduccion de costos	40%	entre 20 y 39%	amarillo	mantener gastos y ventas
		menos de 20%	rojo	aumentar ventas o disminuir gastos o combinarlos
Recocimiento de la marca	80%	entre 50 y 80%	amarillo	mantener políticas de marketing
		menos de 50%	rojo	reforzar las campañas de publicidad y marketing
Porcentaje de satisfacción de los clientes	90%	entre 60 y 90%	amarillo	mantener políticas de satisfacci3n
		menos de 60%	rojo	reforzar los puntos debiles marcados por los clientes
Mejora de productos o servicios	90%	entre 60 y 90%	amarillo	mantener políticas de calidad
		menos de 60%	rojo	reforzar en los puntos marcados como debilidades en las encuestas
capacitacion	85%	entre 55 y 85%	amarillo	mantener capacitaciones
		menos de 55%	rojo	involucrar a mas empleados en las capacitaciones, proponer incentivos por ella
Optimizaci3n de la tecnologia	incorporar		amarillo	
		no incorp3ro	rojo	incorporar interna o externamente un servicio de creacion, manejo y mantenim3ito de tecnologia (sistema integrado, redes)

Fuente. Elaboraci3n propia.

## Conclusiones

En la actualidad las empresas viven en un entorno dinámico que las obliga a adaptarse, rompiendo con la visi3n tradicional que manejaban, en este contexto se desarrollan herramientas que las ayudan a lograr dicha adaptaci3n, empleando factores no solo financieros, sino que incluyen los no financieros y procuran trabajar alineando a toda la organizaci3n hacia un trabajo mancomunado logrando excelentes resultados a trav3s de la optimizaci3n de los recursos materiales y humanos dentro de la empresa.

Por estos motivos y luego de observar, analizar y realizar un diagnóstico en MAN-SER SRL, se propuso desarrollar un cuadro de mando integral, el cual se adapt3 a la necesidad y realidad de la empresa, se establecieron objetivos específcos que se alinean con la estrategia, definiendo indicadores de medici3n para cada una de las 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton.

Al incorporar esta herramienta se espera optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, generando informaci3n que le sirva para evaluar sus desempeño y corregirlo en miras de lograr la excelencia.

Es a trav3s de este, que los directivos de la firma, podr3n notar una gran mejora en la gesti3n de la empresa, ya que la correcta implementaci3n, traer3 de la mano un aumento de la utilidad neta, una ampliaci3n de la cartera de clientes vigentes y una disminuci3n de los tiempos de producci3n, compromiso por parte de los empleados, debido a un mayor trabajo en equipo de los integrantes, lo cual facilitara el aprendizaje y capacitaci3n de los mismos, logrando un mayor sentido de pertenencia.

## **Recomendaciones**

Para brindarle aún más valor agregado a la presente propuesta, se recomienda a la empresa que se evalúe la posibilidad de implementación de un departamento de marketing que se ocupe del desarrollo de la página web, buscando que sea más activa, que desarrolle y se focalice en una campaña en redes sociales. También la creación de un departamento de Recursos Humanos que se dedique solo a tal tarea, que ocupe sus funciones su tiempo en pro a los empleados, organizándolos, valorándolos, seleccionándolos, dentro de este punto se propone establecer estándares de formación o experiencia previa que deben poseer los aspirantes, con el fin de profesionalizar el recurso humano.

También se propone, para unificar la información, aplicar el uso de un software que use toda la empresa, que sea compartido, es decir que sea el mismo y se trabaje con lo requerido por sector, donde los encargados de recaudar la información tengan acceso a la misma para ejecutar las mediciones propuestas, esto con el fin de integrar la información en un mismo sistema de gestión.

Otro punto que debería considerarse es la readecuación de puestos, rehacer el organigrama y acompañarlo de un manual de funciones, de esta forma todos los trabajadores sabrán que deben hacer, a quien responder, y con quien debe contar al momento de tareas en equipo. Este punto colabora con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y procesos internos, ayudaría a alcanzar mejor y más rápido los objetivos buscados.

## Bibliografía

- Andrade Molina, J. C. (2012a). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaqui*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Anthony, Robert N. y Vijay Govindarajan. *Sistemas de Control de Gestión*. 12ª ed. Boston: McGraw-Hill / Irwin, 2007.
- Alvarado Cervantes. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*.
- Baraybar. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España, España: ESIC.
- Baraybar. (2014). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona: ESIC.
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Barrenechea, D. M. (2014). *Cuadro de Mando Integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos S.R.L*. Cochabamba, Bolivia: Revista Perspectivas.
- Bustos, Rioja. (2014). *Cuadro de Mando Integral para fábrica de básculas y balanzas*. Córdoba.
- Cáceres, V. E. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicacion en una empresa del rubro plastico: itam-plas*. Mendoza: UNCUYO Universidad Nacional de Cuyo.
- CAME. (2018). Argentina, Mercado del e-commerce. 05.
- Chisleanschi, R. (2020). *Los desafíos ambientales de Argentina en el 2020*. Buenos Aires, Argentina: Mongabay.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA. (Noviembre de 2016). *Consejo Digital*. Obtenido de <https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC41/drescher-kompel-parisier.html>
- da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). *EL uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medicion para comparar los modelos de excelencia en gestion*. Revista Ibero-Americana de estrategia - RIAE.
- Dell, M. (12 de 06 de 2004). El mundo empresarial. págs. <https://www.dinero.com/edicion-impresia/especial-comercial/articulo/el-mundo-empresarial/21475>.
- Envira, A. i. (27 de 03 de 2018). *envira*. Obtenido de <https://envira.es/es/la-norma-iso-14001-sirve/>

- Escobedo Silva. (2013). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*. Santiago de Chile.
- Felani. (20 de abril de 2018). *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Felani. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Azul: Facultad de Agronomía Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Filmus, D. (2019). *La situación de la Ciencia y Tecnología en Argentina*. Madrid, España: Análisis Carolina.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (29 de agosto de 2009). *Gobierno de la Provincia de Córdoba*. Obtenido de Gobierno de la Provincia de Córdoba: <http://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>
- INDEC. (13 de Marzo de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Republica Argentina*. Recuperado el 05 de Septiembre de 2019, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Republica Argentina: <https://www.indec.gob.ar/index.asp>
- Kaplan y Norton. (2014). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. (3ª ed.). (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion.
- Kaplan, Norton. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral (3ª ed.)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El cuadro de mando integral*. gestion 2000.
- Keller, Kotler. (2014). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lajara, M. (2016). *Aplicación de un Cuadro de Mando Integral en una PYME (E.C)*. Rosario, Santa Fe.
- Legislación Provincial de Córdoba, L. N. (13 de 01 de 2010). *Fiscalía de Estado*. Obtenido de

<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/051803635D275103032581090068B2B1?OpenDocument&Highlight=0,9727>

Quesada. (2010). *www.grupokaizen.com*. Recuperado el 24 de octubre de 2019, de [www.grupokaizen.com](http://www.grupokaizen.com):

[http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion\\_Estrategica\\_Bibliotecas\\_\(BSC9.PDF](http://www.grupokaizen.com/bsce/Gestion_Estrategica_Bibliotecas_(BSC9.PDF)

Ramon, B., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral- Resumen Teorico*. Santiago: Centro de Investigación Sobre Educación.

Secretaria de Turismo de la Nacion. (s.f.). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 2019, de [Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar): <https://www.argentina.gob.ar/turismo/corredor-ecoturistico>

Soria Galvarro, Santillan Butron. (2016). *Modelo de Cuadro de mando integral para apoyar la planificación, la priorización y control e proyectos*. La Paz, Bolivia.

Tarrio. (2017). *Presion Tributaria Pymes*. Buenos Aires.

Tecnopymes. (enero de 2019). *Tecnopymes innovacion y liderazgo empresarial*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2019, de <https://www.tecnopymes.com.ar/2018/01/17/el-boom-del-e-commerce-favorece-a-las-pymes/>

World Bank, U. d. (01 de 03 de 2020). *Santander Trade Markets*. Obtenido de Export Entreprises SA: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>