

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Cuadro de mando integral aplicado a la pyme metalúrgica MAN-SER S.R.L.

Autor: Fissore, Agustín Eduardo

Legajo: VCPB25143

DNI: 38001087

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Córdoba, Noviembre 2020

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en la empresa MAN – SER S.R.L, empresa familiar dedicada al sector metalúrgico, orientada al mercado nacional, de la ciudad de Córdoba, con el propósito de diseñar y aplicar un Cuadro de Mando Integral, como sistema de información y control estratégico, en el periodo Agosto - Diciembre del año 2020, para el despliegue, seguimiento y control de su rumbo estratégico. Como resultados, se presenta el diseño del Cuadro de Mando Integral, las relaciones causa-efecto para el análisis de los inductores de actuación, a través del mapa estratégico, y la propuesta de indicadores concatenados a los objetivos estratégicos, asociados a metas y con un tratamiento dinámico. En conclusión, la propuesta debe ser comunicada a todos los niveles de la empresa, para que permita llevar a la acción, una estrategia empresarial definida previamente, y sobre la cual, pueda hacerse un seguimiento del grado de éxito en la consecución de dichas metas.

Palabras claves: CMI, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores financieros y no financieros.

Abstract

This work is developed in the company MAN - SER SRL, a family business dedicated to the metallurgical sector, oriented to the national market, in the city of Córdoba, with the purpose of designing and applying a Balanced Scorecard, as an information and control system strategic, in the period August - December of the year 2020, for the deployment, monitoring and control of its strategic course. As results, the design of the Balanced Scorecard is presented, the cause-effect relationships for the analysis of the inducers of action, through the strategic map, and the proposal of indicators concatenated to the strategic objectives, associated with goals and with a dynamic treatment. In conclusion, the proposal must be communicated to all levels of the company, so that it allows to carry out a previously defined business strategy, and on which, the degree of success in achieving said goals can be monitored.

Keywords: BSC, strategic objectives, strategy map, financial and non-financial indicators.

Índice

Resumen, abstract y palabras claves

Introducción	1
Análisis de situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis del contexto.....	6
Análisis PESTEL.....	6
Diagnostico Organizacional.....	9
Análisis FODA.....	9
Análisis Estratégico mediante matriz FODA cruzada.....	10
Marco teórico	13
Diagnóstico y discusión	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnostica.....	17
Plan de implementación	18
Alcance de la propuesta.....	18
Recursos involucrados.....	18
Acciones y Marco de tiempo.....	19
Medición y evaluación de las acciones.....	24
Conclusiones y recomendaciones	26
Referencias	28

Introducción

El control de gestión, es un conjunto de técnicas de comunicación relacionadas con la eficacia y la eficiencia de un proceso. Sirve de guía, para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello, se considera, al control de gestión como un proceso de retroalimentación de información sobre el uso eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos planteados (Cáceres, 2012). A partir de esto, el siguiente Trabajo Final de Grado (TFG), tiene como objetivo, realizar y proponer una planificación interna y externa de la empresa MAN-SER S.R.L., de la ciudad de Córdoba, como medio para desplegar la estrategia en toda la organización, centrándose en las áreas críticas de la empresa, a partir del diseño de indicadores, que luego serán utilizados para establecer los objetivos de las diferentes áreas de trabajo y evaluar posteriormente su comportamiento a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).

La empresa MAN-SER S.R.L, es una empresa familiar, fundada en la década de los 90 por el Sr. Mansilla, y dirigida, desde el 2009 por los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, que tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012, inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. Empresa, dedicada al sector metalúrgico, orientada al mercado nacional, haciendo hincapié en su cartera de productos y servicios en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe, de manera directa. Se trata de una empresa consolidada ya en el rubro, con clientes fijos como grandes compañías automotrices y agroindustriales, y además cuenta con años de trayectoria y crecimiento sostenido en el tiempo.

La visión de la misma, es ser una empresa reconocida a nivel nacional, y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. La misión, es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos, en base, a través de un espíritu innovador y creativo, con un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados. Por último, los valores o principios, que dirigen la manera de hacer y decidir de toda la organización son la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y la alta responsabilidad.

En base a la recolección de la información de la empresa, se detectaron como principales problemas: posee capacidad ociosa que produce demoras en el sector mecanizado; no cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad, es decir, no son propios. Existe falta de delegación, ya que la decisión final siempre recae en el gerente, no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores en forma personal o telefónicamente. No existen acciones de marketing concretas, no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, no hay un área de administración y un control de la gestión estratégica. Por último, no hay un sistema de compras ya que las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción y no hay servicio de posventa que les garantice a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.

En el siguiente apartado se presentan los antecedentes teóricos y empíricos que sustentaran el diagnóstico de la situación. Dentro de los primeros, autores como Kaplan y Norton (2001; 2013 y 2014); Choque Larrauri (2011), consideran que el planeamiento estratégico, es el proceso por el cual se determina la misión, visión, objetivos estratégicos y la dirección que debe tener una organización en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos. De esta manera, el CMI, es un sistema de gestión y control estratégico que se debe implementar, a fin de realizar el seguimiento permanente y constante de la implementación de los planes estratégicos. Estos autores, se consideran pertinentes para el siguiente TFG, ya que la finalidad del mismo, es tomar los conceptos claves y estratégicos y desarrollar un CMI, desde las cuatro perspectivas o áreas claves, las cuáles, se asociarán con la misión, visión y objetivos de MAN-SER S.R.L.

Con respecto a los antecedentes empíricos se encuentra el trabajo de Durán Velázquez (2018), que elaboró Estrategias de Gestión, basado en el CMI, en la Empresa Herramental, C.A, en Venezuela. Como resultado de la investigación, se obtuvo, que las estrategias de gestión desarrolladas constituyen una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la misma, porque ésta, puede definir el suyo como parte. Esto, se relaciona y contribuye al siguiente TFG ya que son trabajos exploratorios y descriptivos, de empresas del mismo sector, que permiten tener una visión más detallada de la elaboración de un diagnóstico tipo FODA y porque se enfocan en desarrollar una herramienta complementaria de los estados contables tradicionales.

Por su parte, Díaz Battán y Tula Santellán (2018), elaboraron un CMI en la empresa denominada Ingeniero Castellano S.R.L (Incast Ascensores), para una unidad de negocios (U.E.N.) específica llamada Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.). Esto, le permitió a la empresa, focalizarse en aquellos aspectos en los cuales se tiene alguna falencia, otros que son relevantes desde el punto de vista gerencial, como así también algunos no muy tomados en cuenta, como por ejemplo, los referidos al aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos, sumamente necesarios para que la empresa crezca con el tiempo. Esto, se relaciona con el siguiente TFG ya que ambas empresas son de tipo familiar y locales, de la provincia de Córdoba, y del sector metalúrgico, al igual que MAN-SER S.R.L. Por su parte, contribuye a identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para que una empresa alcance su visión y cómo expresar dichas estrategias en objetivos específicos para que sean medibles a través de un conjunto de indicadores de desempeño.

Dados los aspectos mencionados, se considera que, si bien la planificación interna y externa empresarial, es un tema con vigencia, no está abordado específicamente desde el enfoque que se pretende en el TFG, que es identificar las fallas en los procesos de la empresa MAN-SER S.R.L. para luego implementar de manera correcta un CMI. Ya que la misma, no cuenta con uno, se convierte en una oportunidad de mejorar su sistema de gestión y lograr los objetivos que se plantean los responsables de la administración de la empresa de alcanzar la estandarización de los procesos. De esta manera, se obtendrán beneficios para la misma como comprender que su crecimiento depende de la correcta, ordenada y continua lectura que se haga de su plan estratégico, además, se obtendrá otra visión crítica desde el perfil profesional de Contador a través de una revisión profunda de la situación de la misma que permita poner en funcionamiento el CMI.

Objetivo general

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral como sistema de información y control estratégico en la empresa MAN-SER S.R.L, para el periodo Agosto - Diciembre año 2020.

Objetivos específicos

- Elaborar un mapa estratégico y de relación causa-efecto para la empresa MAN- SER S.R.L.
- Identificar y describir la estrategia que los administradores adoptaron para la empresa MAN- SER S.R.L.

- Diseñar indicadores de gestión del CMI para la empresa MAN- SER S.R.L.
- Diseñar un plan de acción para la implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN- SER S.R.L.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En este análisis de situación, se realizó una evaluación integral de factores que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa, y que, junto al diseño e implementación del CMI, con todos sus elementos y herramientas van a posibilitar a los directivos medir el desempeño de la comercialización desde cuatro perspectivas financieras y no financieras desencadenando un proceso de información sistematizado.

MAN-SER S.R.L., es una pyme metalúrgica, especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción. Enfocados en esos objetivos, desarrollan: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas y equipos de transporte y sistemas de lavado. Su alcance, es principalmente la Provincia de Córdoba, sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. A su vez, algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER S.R.L, a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad a aprovechar por la empresa, expandiendo las ventas en otras provincias del territorio argentino.

Su visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. Su misión es 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 porque un compromiso asumido es un deber.

El nivel de grandes clientes con el que opera la empresa y las certificaciones de la mejora continua, son los principios básicos. La estrategia de comercialización de los productos es desarrollar piezas y productos en base a los requisitos de la norma ISO, por la

cual la empresa establece gestionar con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que permita analizar el desempeño en el tiempo; enmarcar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta; desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia; apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo y buscar optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Luego, de realizar un sondeo de toda la información de la situación de la empresa, se detectó dentro de la misma, la ausencia de una herramienta que le permita administrar los recursos de manera integral con su estrategia, como así también la falta de un sistema de control de variables financieras y no financieras. Es por ello, que se propone, el diseño de un Cuadro de Mando Integral, para que le permita a la empresa, desarrollar un sistema de información para controlar de manera óptima todas las áreas dentro de la organización.

Además, la empresa no está profesionalizada, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. La departamentalización, muestra que existe falta de delegación, no existe un área de administración, y por consiguiente, la decisión final siempre recae en el gerente. La empresa destina un porcentaje muy reducido a gastos en recursos humanos. Por un lado, se debería realizar una inversión en profesionalizar la empresa, y por otro se debería aplicar incentivos económicos para mejorar el desempeño de acuerdo a objetivos logrados.

Por otro lado, no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores en forma personal o telefónicamente. No existen acciones de marketing concretas, no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos. De acuerdo a esto último, hoy en día, los clientes y el mundo en general, demandan un cuidado del medio ambiente y una utilización de los recursos y del consumo energía de manera efectiva. Es por eso, que se debe considerar esta variable en la gestión de la empresa.

De acuerdo al proceso operativo, MAN-SER S.R.L., presenta falencias en su sistema de compra y posventa. No existe un sistema de compras, ya que las tareas, son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. El servicio de post venta no es controlado, ni funciona por objetivos integrado con la estrategia principal de la empresa. El servicio post venta en este rubro, es de suma importancia, ya que genera un valor sustancial

del valor agregado y es el que hace junto a los productos que ofrece, que la empresa consiga la ventaja competitiva.

Por último, no existe un procedimiento para la revisión y evaluación de las estrategias en un contexto de incertidumbre y la volatilidad, no hay un sistema integral de control de la administración que permita la revisión, evaluación, control y corrección. La empresa, cuenta con un ratio de deudas por cobrar igual a 76 días, mientras que el ratio de deudas por pagar a proveedores es igual a 56 días. De lo anterior, existe un problema en la gestión de las políticas de cobro y pago, por lo que, el sistema de administración, debería poseer una herramienta que controle los desvíos de acuerdo a una meta establecida.

A partir de la información obtenida y la detección de los problemas, se considera que diseñar e implementar un CMI para la empresa MAN-SER S.R.L., va a permitir, explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores, a través de una imagen clara, gráfica y simple de entender el desempeño organizacional.

Análisis de contexto

Análisis PESTEL

Se realiza un estudio de los escenarios, en donde se encuentra inmersa la empresa, teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

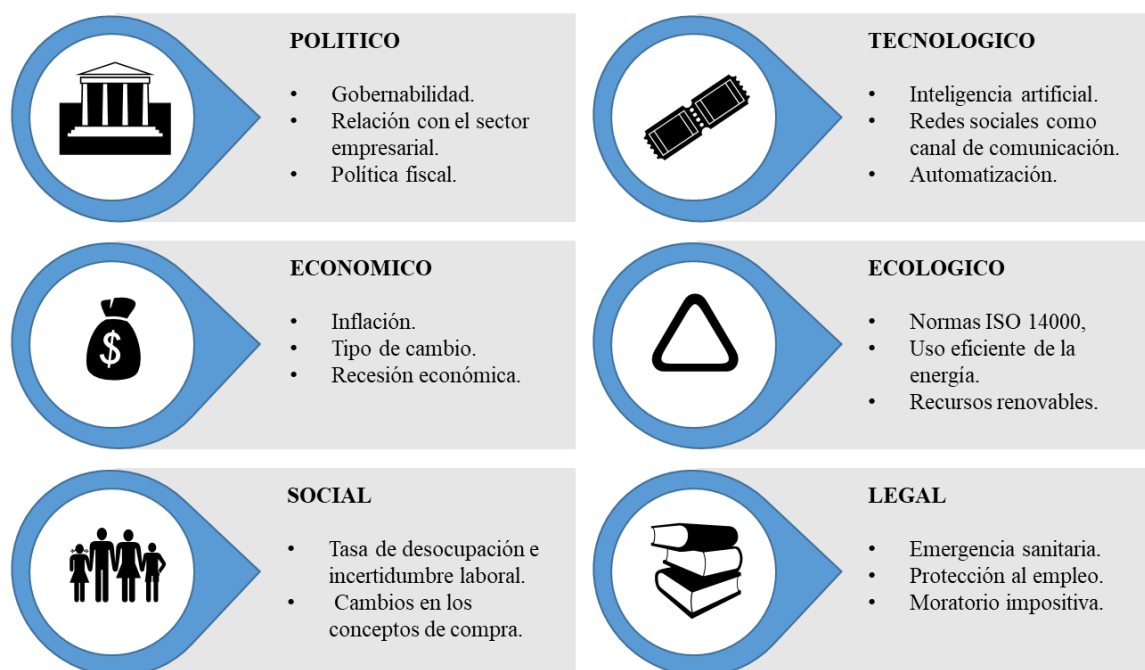


Imagen 1. Resumen PESTEL de la empresa MAN-SER S.R.L. Elaboración propia (2020).

A continuación, se realizará un análisis de los distintos factores que se muestran en el resumen PESTEL de la Imagen 1, y, sobre todo, el impacto de los mismos sobre la empresa MAN-SER S.R.L.

Factor político

De acuerdo al análisis político, la variable gobernabilidad, representa volatilidad y falta de credibilidad. Esto, es consecuencia de las medidas sanitarias con una prolongación excesiva, y políticas económicas y fiscales tendientes a contraer la economía. Lo cual, se deriva, en una constante disminución de la imagen del gobierno de turno. Lo cual, tendrá un impacto en la en la confianza y credibilidad de los propietarios, los clientes y proveedores. Esta falta de credibilidad se traduce en un decaimiento de los gastos de inversión al corto plazo.

Otra variable, que representa una amenaza para la empresa, es el deterioro de la relación política y empresarial. Por un lado, el aislamiento obligatorio, que provoco que muchas industrias, incluida MAN-SER S.R.L., no hayan podido trabajar, y por otro lado, la decisión política de implementar decretos y leyes que desalientan las inversiones, como por

ejemplo la ley que grava grandes fortunas o el impuesto solidario para la adquisición de divisas.

Factor económico

Continuando con el estudio económico, el mismo, representa una amenaza para la empresa, la cual se traduce en un incremento de la estructura de costos de la empresa y en una disminución de las ventas como consecuencia de la resección que afecta a la industria. En el rubro donde se encuentra MAN-SER S.R.L., la industria manufacturera, se vio afectada con una recesión del 7% interanual (INDEC, 2020). Por otro lado, una variable que juega un rol de suma importancia para los costos de la empresa, es la inflación del país. De acuerdo al Estimador Mensual (BCRA, 2020), la inflación interanual de agosto fue del 43%. Las estimaciones, indican que para el año 2020 baje al orden del 30%, pero el pronóstico es desalentador de acuerdo a las políticas monetarias adoptadas. Para cerrar el análisis económico, otra de las variables fundamentales en la economía de Argentina y sobre todo en las economías de las empresas, es el tipo de cambio. El tipo de cambio, está restringido parcialmente, y se le aplica un impuesto solidario del 30% que encarece la divisa norteamericana. El pronóstico, es una amenaza para la operatoria de la empresa, todo indica que va a seguir en alza, con la implicancia de los aumentos de todas las materias primas e insumos que de manera directa o indirecta están relacionados con el dólar.

Factor social

Otro factor que se analiza, es el social. De acuerdo a este examen, la variable que repercute en la empresa, es la tasa de desocupación y la incertidumbre laboral. Si bien, existe una ley que protege los despidos con una doble indemnización, los empleados viven el día a día con la incertidumbre de no saber si existe la posibilidad que su empleador extinga la relación laboral. De acuerdo a esto, es importante que la empresa cuente con una política de recursos humanos y con una gestión que posibilite diagnosticar y controlar este tipo de variables.

Del factor social, se desprende una variable a valorar, y es el cambio en el concepto de compra. Impulsado por el avance tecnológico y potenciado por la pandemia, llevaron a las personas a realizar compras y pagos de manera on-line. En el caso de MAN-SER S.R.L.,

representa una oportunidad. Se podría prestar un servicio post venta de manera virtual, a través del control remoto de las maquinarias.

Factor tecnológico

De lo anterior, otro factor a considerar, es el tecnológico, que se deriva en oportunidades para la empresa, las cuales se traducen en automatización e inteligencia artificial. Las aplicaciones, de estas tecnologías, van a permitir hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos, permitiendo brindar productos y servicios de vanguardia, consiguiendo el valor agregado para hacer cumplir su estrategia de diferenciación. Se puede mencionar la automatización del depósito y la entrega de materiales a la línea de producción.

Factor ecológico

Con respecto al factor ecológico, este tiene una implicancia favorable sobre la empresa, ya que las variables a considerar, son la conciencia de la población mundial por el cambio climático. Del cual, se desprende, que la población está tomando conciencia a la hora de consumir un producto o servicio, es decir, tiene preferencias sobre aquellos donde el fabricante ha contribuido a reducir el cambio climático, ya sea con la utilización de productos renovables o un uso efectivo de la energía. De esta variable, se deriva un impacto en el factor político, ya que los dirigentes ven la necesidad de la población y a través de legislación, contemplan normativas en favor de este problema. De acuerdo a todo lo anterior, la empresa debería programar una política de responsabilidad social y empresarial, donde se contemplen dichas variables.

Factor legal

Por último, otro factor que delimita el accionar operativo, es el legal, que se pueden hacer dos lecturas. Una, es una implicancia positiva, de acuerdo al contexto de emergencia sanitaria, se sancionó una normativa de moratoria, la cual permite a las pymes diferir los plazos de sus obligaciones tributarias. Por otro lado, tiene una implicancia negativa, ya que, la ley de emergencia sanitaria contempla una protección a los trabajadores, manifestando que se prohíbe el despido arbitrario, de lo contrario se deberá pagar una doble indemnización.

Diagnóstico organizacional

Análisis FODA

El análisis FODA, es la base de diagnóstico de un plan de negocios, ya que sistematiza la información de la empresa y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos. Este tipo de análisis, representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite o competirá (Entrepreneur, 2020).

Tabla N°1

Análisis FODA

	INTERNOS	ENTORNO
POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación y trayectoria consolidada. • Ubicación estratégica de la planta industrial. • Máquinas y herramientas con tecnología actualizadas. • Servicio post venta personalizado. • Certificación de normas de calidad con base en la norma ISO 19011. • Protocolos exhaustivos de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura edilicia para incrementar su capacidad productiva. • Potencial para realizar exportaciones. • Potencial para expandirse en el mercado local.

NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema de control y diagnóstico sistematizado. • La profesionalización es nula. • Falta de delegación, autoridad centralizada y sobrecarga de tarea en los dueños. • Subutilización de la capacidad productiva. • No posee un sistema contable propio. • Demoras por falta de control en la cadena de valor. • No hay un área de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones de circulación como consecuencia de la emergencia sanitaria. • Recesión de la actividad industrial. • Contexto económico inflacionario y de desempleo. • Tasas de cambio volátil e incertidumbre cambiaria.
------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia (2020).

Análisis estratégico mediante la matriz FODA

Las estrategias, representan planes de acción amplios, por medio de los cuales las empresas tratan de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Estas estrategias, se eligen con base en los objetivos planeados que surgen de las necesidades de la empresa y se plasman dentro de un plan de marketing. A partir de esto, se adecuó las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO. Adecuando las debilidades internas a las oportunidades externas, se registró las estrategias DO y adecuando las fuerzas internas a las amenazas externas, se registró las estrategias FA. Por último, se adecuó las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA (Cortés, 2017).

Tabla N° 2

Matriz FODA

ANÁLISIS FODA		ANÁLISIS INTERNO	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Combinación fortalezas - oportunidades	Combinación debilidades - oportunidades
		Estrategia de emparejamiento	Estrategia de transformación

AMENAZAS		<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del negocio: a través de inauguración de nuevas sucursales y/o abriendo nuevos canales de comercialización. • Estudios de mercado: estudio de comportamiento de compra, estudio de posicionamiento y análisis de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de control estratégico. • Profesionalizar la empresa, contratando un contador público. • Desarrollar el <i>Know How</i>: elaborar procedimientos y funciones de marketing, y, actualizar catálogo de artículos de publicidad.
	Combinación fortalezas - amenazas		Combinación debilidades - amenazas
	Estrategia de neutralización		Estrategia de defensa
	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en un stock de materia prima para contrarrestar la inflación. • Aprovechar el espacio físico disponible. • Descontinuar líneas de producto obsoletas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar una política tributaria y de costos. • Programar capacitaciones con clientes, a través de, plan de charlas técnicas mensuales y promociones especiales por asistencia. 	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Análisis específico según la carrera profesional

En función a los estudios realizados a la empresa MAN-SER S.R.L., junto a su contexto, se concluye, que la situación actual presenta falencias, y es por eso, que resulta fundamental una modificación de ciertos aspectos de la gestión a través de la intervención profesional.

De acuerdo al contexto, en el cual está inmerso la empresa, y considerando, que el rubro metalúrgico tuvo una caída de las ventas interanual, el pronóstico para los años que vienen sugiere una reactivación de la economía. Es por eso, que desde la óptica profesional se recomienda una planificación a largo plazo y un sistema de control y diagnóstico que permita aprovechar las oportunidades que depara el futuro y disminuir las amenazas del presente.

Desde la perspectiva interna, se detectó inconvenientes que afecta a la operatoria de la empresa. La departamentalización, presenta errores que hace que el gerente general se sobrecargue de actividades. No existen departamentos fundamentales, como recursos humanos y finanzas. También, se detectó, que el área de pañol no cuenta con un responsable,

lo cual, provoca la demora de entrega de insumos al sector producción. Todo lo anterior, se debería corregir con una herramienta de gestión que contemple objetivos y variables que diagnostiquen desviaciones.

Haciendo un análisis, desde la perspectiva cliente y proceso interno, se observa, que la empresa, cuenta con un ratio de deudas por cobrar igual a 76 días, mientras que el ratio de deudas por pagar a proveedores es igual a 56 días. De lo anterior, existe un problema en la gestión de las políticas de cobro y pago, por lo que, el sistema de administración, debería poseer una herramienta que controle los desvíos de acuerdo a una meta establecida.

Efectuando una observación, de acuerdo a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se analiza el ratio de remuneraciones y cargas sociales respecto al total de costos y gastos (de venta, administración, comercialización y financiero), el cual arroja un valor de 1.9%. La conclusión, de acuerdo a este ratio, es que la empresa destina un porcentaje muy reducido a gastos en recursos humanos. Por un lado, se debería realizar una inversión en profesionalizar la empresa, y por otro se debería aplicar incentivos económicos para mejorar el desempeño de acuerdo a objetivos logrados.

Todos los análisis realizados, desde diferentes ópticas, muestran lo necesario e importante que es contar con un sistema de control y gestión en un contexto volátil donde la coyuntura económica juega un rol fundamental, para que la empresa cumpla sus objetivos y pueda ser sustentable en el largo plazo. Es por lo anterior, que desde el rol del profesional de ciencias económicas, se recomienda el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

Marco teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI), se desarrolla en el año 1992, como herramienta de control de gestión, cuya función principal es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Este modelo, 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 el objetivo de la empresa. Permite, comunicar y vincular, los objetivos e indicadores estratégicos en toda la organización mediante medios de comunicación internos como los boletines internos, los tableros de anuncios, los videos e incluso formas electrónicas (Kaplan y Norton, 2014).

El CMI como herramienta, permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos, como clarificar y traducir la visión y la estrategia de la empresa en los equipos de alta dirección,

para que, de esta manera, se traduzcan las mismas en objetivos estratégicos específicos (Kaplan y Norton, 2014). Sin embargo, Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzón (2016), recomiendan el diseño y uso del CMI, además, para aquellos emprendedores, que quieran poner en marcha su negocio y reducir el riesgo de fracaso en los primeros años de vida de la nueva empresa. Contrariamente, a su imagen como herramienta complicada, y asociada a la gestión de grandes corporaciones, los autores sostienen que el CMI permite al emprendedor partir de un modelo de gestión, sin mucha complicación añadida, identificando y traduciendo su modelo de negocio en una estrategia trazada a través de un conjunto coherente e integrado de objetivos e indicadores.

El CMI, según Kaplan y Norton (2014), a su vez, está compuesto por cuatro perspectivas o puntos de vista: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, y perspectiva de formación y crecimiento. Con respecto a la primera, es importante para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas, indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

En la perspectiva del cliente, se considera que la misma, se traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización. Esta perspectiva, permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. Con respecto a la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser eficaz. Estos procesos, permiten a la unidad de negocio, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y satisfacer las expectativas financieras de los accionistas (Kaplan y Norton, 2014).

En la perspectiva de formación y crecimiento, se proporciona infraestructura que permita alcanzar los objetivos de las restantes perspectivas. Lo importante es invertir en el futuro, la organización debe invertir en mejorar sus procesos a largo plazo a través de las capacidades del personal, de las capacidades de sus sistemas de información y de la motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos (Kaplan y Norton, 2014).

Contrario a lo que sostienen los autores mencionados anteriormente, se puede considerar una quinta perspectiva, que es la perspectiva medio ambiental, con índices que midan el desempeño económico de las organizaciones versus el efecto de sus procesos productivos en el medioambiente, convirtiendo a esta perspectiva, en una importante variable a considerar en la toma de decisiones directivas. González Serrano (2014), identifica, el uso de distintos tipos de energía usados en los procesos productivos, como lo son: la energía eléctrica, aire, vapor, gas, insumos en el proceso de empaque, incluso, la decisión de utilizar plástico o papel y cartón.

El objetivo, es incorporar una perspectiva y sus índices claves de desempeño que, indique al directorio, cuanto afecta al estado de resultados, el hecho de ignorar el medioambiente, junto a la descripción de políticas de Estado que, permitan como primera medida, retribuir al sector industrial, con reducciones porcentuales a los impuestos, según, porcentualización de ahorro y/o eliminación de energías contaminantes (González Serrano, 2014).

Las organizaciones, ya no se basan simplemente en indicadores de rendimiento financiero, sino que buscan aquellas herramientas que permitan construir una estructura consistente y fiable, que represente la red de relaciones que componen a una organización, aquella herramienta, que permita lograr los objetivos y aplicar la estrategia. Gomes y Romao (2017), consideran, que esta herramienta, es el mapa estratégico, que describe la red de relaciones de causa y efecto entre la estrategia de la organización y las tareas de los empleados todos los días. El mapa estratégico, muestra gráficamente las variables clave para cada una de las perspectivas del CMI, y, por la cual, la definición de la estrategia debe ser impulsada por un amplio consenso entre todas las partes interesadas en lo que se deben considerar los factores clave de rendimiento. Amplio consenso, que incluye la participación de la alta dirección para legitimar y fomentar el desarrollo y la implementación de CMI.

En la misma línea, Rodrigues Quesado, Rodrigues y Guzmán (2017), consideran que, el éxito, de que una empresa aplique una herramienta de gestión, depende del compromiso e implicancia de la alta dirección, en la medida, que genere que los empleados se sientan responsables de sus resultados como en el uso de la información para la toma de decisiones, generado un impacto positivo en la medición del desempeño. Los directivos superiores, deben concentrar los recursos organizativos, en aquellas iniciativas que consideren relevantes y proporcionar el apoyo político necesario para promover su aceptación por parte de los

miembros de la organización o reducir la resistencia al cambio. Por el contrario, si la alta dirección, no acepta la herramienta y no ve sus beneficios, en comparación con otras alternativas, no logrará promover su utilización por los niveles inferiores de la empresa.

El objetivo del presente TFG, fue implementar un CMI y un sistema de indicadores para la planificación y gestión estratégica, por lo que se desarrolló un marco conceptual con un enfoque global a toda la organización, a través de los conceptos que se consideraron pertinentes para el desarrollo de la temática. Estos conceptos fueron: Cuadro de Mando Integral, indicadores financieros y no financieros, objetivos, estrategia y mapa estratégico.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A partir del diagnóstico organizacional, de la empresa MAN-SER S.R.L., se identificó que la administración no utilizaba ningún sistema que permita medir el desempeño organizacional. La gestión actual, no posee un control ni mide variables de manera integral.

La operatoria actual, es asistida por una gestión que, hoy por hoy, no es capaz de diagnosticar y medir factores propios de las personas que trabajan en el lugar, de conseguir que estos recursos estén alineados con la estrategia general. Estos problemas, de falta de control y medición, también se trasladan al sector de producción, donde se verifica demoras por inconvenientes en el abastecimiento interno.

Por otro lado, internamente, la empresa cuenta con capacidad ociosa de las instalaciones, diversificación de clientes dependientes de una misma actividad industrial, ausencia de un sistema de inventarios, de costeos, contable propio y un sistema de gestión de compras y ventas que hace que se presenten problemas en el circuito de dinero.

Por último, no existe una política estratégica de publicidad y comunicación por redes sociales. Tampoco, existe un mecanismo para obtener un *feedback* de los clientes y proveedores. No se mide la experiencia del cliente, no se clasifica al cliente por volumen de compra ni por comportamiento.

Justificación del problema

De acuerdo a la trayectoria de la empresa, y, al sistema adoptado de normas de calidad, la empresa posee una estructura consistente y con un potencial importante. Es por eso, que, en función a este potencial y a las problemáticas encontradas, una herramienta como el CMI, posibilitará una gestión estratégica, que se derivará en una oportunidad para la empresa de mejorar su sistema administrativo y de mitigar las falencias.

Los indicadores de este sistema, podrán brindar información para diagnosticar, y corregir posibles desviaciones en la cadena de valor. A su vez, todos los objetivos de las distintas áreas estarán relacionados con la estrategia adoptada por los propietarios y a si desencadenar una sinergia y una retro alimentación que permitirá que los objetivos se cumplan de manera efectiva.

Conclusión diagnóstica

A partir de la declaración del problema y de la justificación de su relevancia, surge la necesidad de una solución en la actual administración de la empresa MAN-SER S.R.L. Se concluye, que es necesario que, los propietarios y gerentes cuenten con un sistema de gestión que les permita obtener información certera y de manera oportuna sobre diferentes aspectos de la empresa.

Considerando la situación interna y del contexto, y viendo que es una empresa que tiene un crecimiento potencial, pero requiere la implementación de una herramienta de gestión estratégico, es que se recomienda el diseño e implementación de un CMI.

Este modelo de gestión, junto con el análisis FODA, y del contexto, permitirá medir el desempeño de la misma desde perspectivas financieras y no financieras, mediante cuadros con indicadores y objetivos. Se podrá comparar los objetivos históricos, proyectados y actuales, diagnosticando errores y determinando qué cosas crearán valor para los clientes como para los propietarios.

En conclusión, esta solución que se propone, ayudará a la empresa a mantener su estatus y a desplegar su potencial para que la ventaja competitiva sea sostenible a largo plazo, en un contexto dónde el ciclo económico e industrial que caracteriza a Argentina, desarrolla muros a mitigar y oportunidades, que se deben aprovechar al máximo.

Plan de implementación

Alcance de la propuesta

Desarrollado el diagnóstico de la organización se procede a realizar el plan de implementación, el cual va a estar enmarcado según su contenido, su alcance temporal y de acuerdo a sus limitaciones.

Este plan de implementación desarrollara una herramienta estratégica para el control de la gestión, en donde se utilizará indicadores que permitan medir y corregir los distintos objetivos que plantea el cuadro de mando integral, desde una óptica sistémica y de mejora continua.

Su alcance temporal y geográfico, implica un diseño y puesta en marcha que abarca desde los meses de agosto hasta diciembre inclusive, del año 2020. Esta propuesta será

aplicada en la empresa MAN-SER S.R.L., que se encuentra ubicada en la capital de la provincia de Córdoba, Argentina.

Por último, es importante indicar que este plan no presentó ninguna dificultad para su diseño e implementación, desde el punto de vista de la obtención de la información requerida como operacional a la hora de su puesta en marcha.

Recursos necesarios

El diseño, su implementación y su funcionamiento normal en el tiempo requerirán de la coordinación y de recursos tangibles e intangibles. Es por eso que para formalizar este plan y lograr la aprobación por los encargados del área contable de la empresa, se desarrolla una planilla que cuantificara los recursos de acuerdo a las cantidades necesarias y a sus costos.

Tabla N° 3

Presupuesto de recursos necesarios

Etapa	Recursos y descripción	Cantidad necesaria	Costo total por recurso
Lanzamiento	Computadora de escritorio y monitor	1	\$ 85.000,00
	Mobiliario: escritorio y silla	1	\$ 45.000,00
	Impresora	1	\$ 25.000,00
	Desarrollo del proyecto	36 horas	\$ 90.000,00
	Capacitación de introducción y manejo	6 horas	\$ 15.000,00
	Reuniones de presentación y relevamiento	2 horas	\$ 5.000,00
Sub total costos de lanzamiento			\$ 265.000,00
Sostenimiento	Control y seguimiento	6 horas	\$ 15.000,00

Sub total costos de sostenimiento en el tiempo	\$	15.000,00
Total de costos	\$	280.000,00

Fuente: Elaboración propia (2020).

Planificación de las acciones y marco temporal de realización

Resulta necesario planificar y coordinar todas las actividades de acuerdo a una línea temporal, que permita un lineamiento y control de tareas. Para eso se utilizará un diagrama de Gantt que contemple todas las actividades que se llevaran a cabo.

- Actividad 1: El cimiento del cuadro de mando integral es la cultura organizacional. Es por eso, que en la primera actividad se realizará un estudio de la misión, visión y valores adoptados por los directivos. A su vez, se examinará en conjunto con la estrategia que haya implementado la empresa. Resulta fundamental, integrar la cultura de la empresa en todas las áreas, para que después, estas actividades se trasladen a los objetivos que se planifiquen como meta.

- Actividad 2: Se realizará un presupuesto de los recursos que se necesitaran para el desarrollo del plan, como también, para su funcionamiento en el tiempo. Esta actividad resulta importante para el proyecto como también para la propia empresa, porque es esta la que debe aprobar dicho presupuesto.

- Actividad 3: Se llevará a cabo un diseño de los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral, y de las metas que se pretenden alcanzar.

- Actividad 4: Se diseñará un mapa estratégico con todos los objetivos involucrados, el cual permitirá contemplar de manera gráfica como la estratégica adoptada por la empresa se materializa a través de los objetivos en acciones concretas e interrelacionadas entre todas

- Actividad 5: Se desarrollará para cada objetivo que se diseñó en el mapa estratégico, indicadores para medir, evaluar y corregir los mismos.

- Actividad 6: Una vez que el plan fue diseñado en un 75%, se organizará una reunión con los responsables de la empresa. El objetivo de esta reunión es presentar un ante

proyecto para mostrar y lograr un feedback y, sobre todo, obtener la aprobación de los directivos del presupuesto y de los objetivos.

- Actividad 7: De acuerdo a la reunión donde se mostró el ante proyecto, ahora se procede a diseñar el cuadro de mando integral. Esto es unir todos los elementos que se diseñaron para ser expuestos en una planilla que permita una lectura y diagnóstico de la situación.

- Actividad 8: Se realizará las compras que el presupuesto considera necesario.

- Actividad 9: Se organizará una segunda reunión con los responsables designados, en donde se les brindará una capacitación para un adecuado uso y manejo, como también, para la obtención de las distintas fuentes de informaciones que se necesitaran para el correcto funcionamiento.

- Actividad 10: Por último, se llevará a cabo la puesta en marcha del plan de implementación.

- Actividad 11: Se realizan controles bimestrales para examinar el correcto funcionamiento del cuadro de mando integral, a través de una planilla con ratios que permitan diagnosticar la situación.

Tabla N° 4

Diagrama de Gantt con la planificación de las acciones

Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Nombre de la actividad a realizar y marco temporal de realización																				
Actividad 1: Análisis misión, visión y estrategia organizacional																				
Actividad 2: Elaboración del presupuesto																				
Actividad 3: Diseño de los																				

objetivos estratégicos																					
Actividad 4: Desarrollo del mapa estratégico																					
Actividad 5: Desarrollo de los indicadores para medir y controlar																					
Actividad 6: Reunión con los responsables para obtener aprobación																					
Actividad 7: Desarrollo de las planillas del cuadro de mando integral																					
Actividad 8: Se realizara las compras contemplado en el presupuesto																					
Actividad 9: Reunión con los responsables designados para capacitarlos																					
Actividad 10: Puesta en marcha del plan																					
Actividad 11: Controles bimestrales a través de las planillas de diagnostico																					

Fuente: Elaboración propia (2020).

Desarrollo de la propuesta

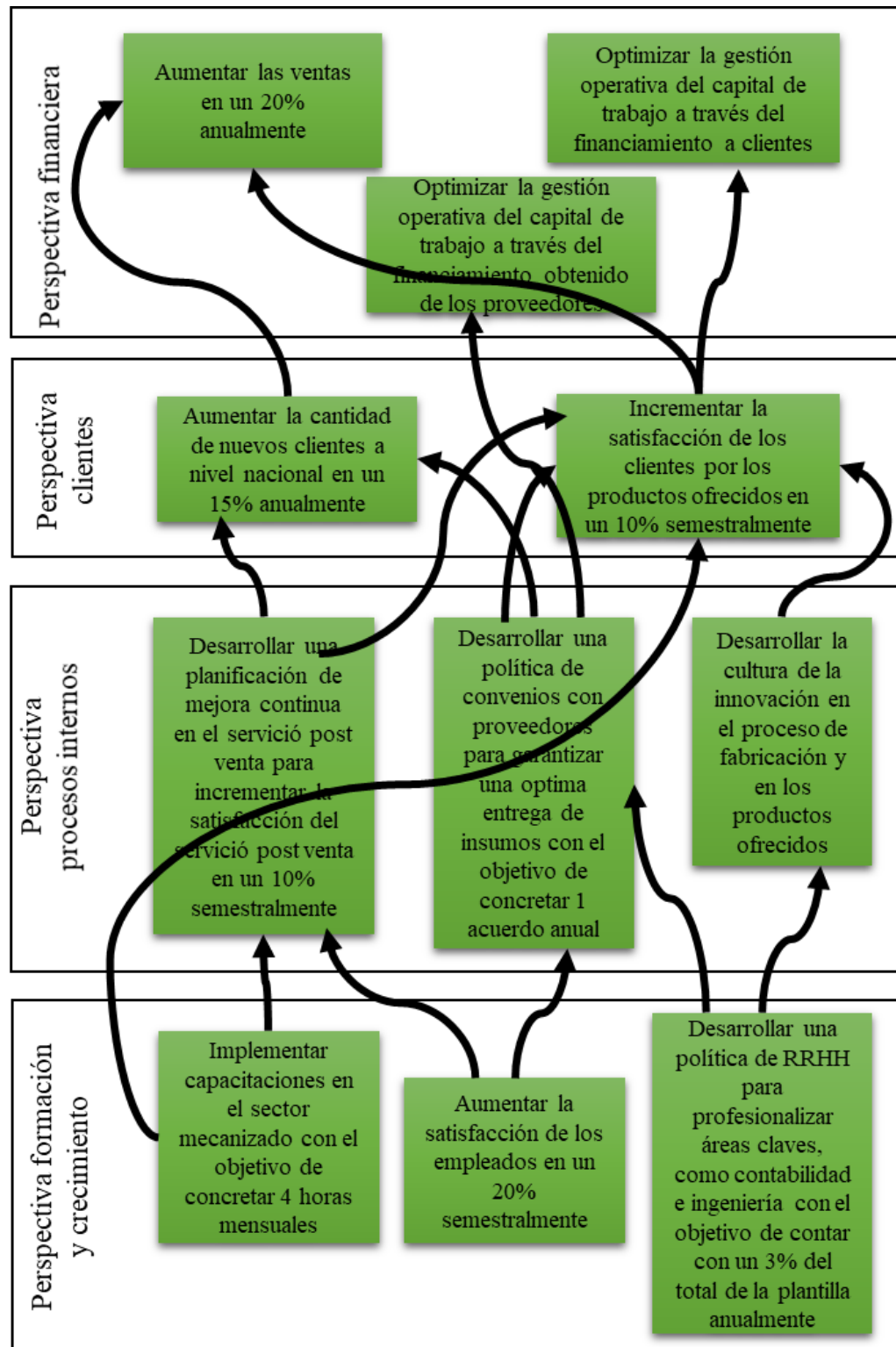


Imagen 2. Mapa estratégico. Elaboración propia (2020).


2020	Planilla CMI						
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	META	FREC. MED.	RESPONSABLE	RESULTADO
Financiera	Aumentar las ventas	Variación de las ventas	$(\text{Ventas mes6} - \text{Ventas mes0}) / \text{Ventas mes0}$	10%	semestral	Mansilla M.	
	Optimizar la gestión operativa del capital de trabajo a través del financiamiento obtenido de los proveedores	Plazo de los días de la cuenta por pagar a proveedores	$(\text{cuenta proveedores}) / \text{Compras de mercaderías}$	60 días	mensual	Mansilla M.	
	Optimizar la gestión operativa del capital de trabajo a través del financiamiento a clientes	Plazo de los días de la cuenta por cobrar	$(\text{cuenta por cobrar}) / \text{Ventas}$	45 días	mensual	Mansilla M.	
Cliente	Aumentar la cantidad de nuevos clientes a nivel nacional	N° de clientes nuevos	$\text{Total de clientes nuevos} / \text{Total de clientes}$	15%	anual	Mansilla J.	
	Incrementar la satisfacción de los clientes por los productos ofrecidos	Satisfacción de los clientes	$\text{N° de clientes que califican positivamente el servicio} / \text{N° de clientes entrevistados}$	10%	semestral	Mansilla M.	
Proceso interno	Desarrollar una planificación de mejora continua en el servicio post venta	Satisfacción post venta	$\text{N° de clientes satisfechos} / \text{N° de clientes encuestados en post venta}$	10%	semestral	Mansilla J.	
	Desarrollar una política de convenios con proveedores para garantizar una óptima entrega de insumos	N° de convenios con proveedores	$\text{Total de convenios concretados con proveedores}$	1	anual	Pamelín Marcos	
	Desarrollar la cultura de la innovación en el proceso de fabricación y en los productos ofrecidos	Formación de la cultura de la innovación	$\text{N° de cambios, modificaciones o productos nuevos, que fueron implementados en los procesos de fabricación}$	1	anual	Mansilla J.	
Formación y crecimiento	Implementar capacitaciones en el sector mecanizado	Capacitación CNC	$\text{Total de horas de capacitación en centros numéricos computarizados}$	4 horas mensuales	mensual	Mansilla J.	
	Aumentar la satisfacción de los empleados	Ratio de satisfacción de empleados	$\text{N° de empleados que califican positivamente su relación laboral} / \text{N° de empleados entrevistados}$	20%	semestral	Borsini Marcelo	
	Desarrollar una política de RRHH para profesionalizar áreas claves, como contabilidad e ingeniería	Empleados con título universitarios	$\text{N° de empleados con título universitario} / \text{N° total de empleados}$	3%	anual	Borsini Marcelo	

Imagen 3. Cuadro de mando integral. Elaboración propia (2020).

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Para medir el éxito del plan de implementación se utilizará una serie de ratios que permitirán evaluar el mismo. A continuación, se desarrolla una planilla con los ratios:

RATIO	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADO
Variabilidad de la rentabilidad vs ventas	$\{[(RNeto1/Ventas1)/(RNeto0/Ventas0)]-1\} * 100$	Semestral	
Variabilidad de la ventas	$\{(Ventas1/Ventas0)-1\} * 100$	Semestral	
Variabilidad del número de clientes	$\{[(Total\ clientes1)/(Total\ clientes0)]-1\} * 100$	Semestral	
Variabilidad de las satisfacción de los clientes	$\{[(Satisfacción\ de\ los\ clientes1)/(Satisfacción\ de\ los\ clientes0)]-1\} * 100$	Semestral	
Variabilidad de las satisfacción de los RRHH	$\{[(Satisfacción\ de\ los\ RRHH1)/(Satisfacción\ de\ los\ RRHH0)]-1\} * 100$	Semestral	

Imagen 4. Planilla de medición. Elaboración propia (2020)

Por otro lado, resulta importante evaluar el cuadro de mando integral, para eso se utilizará una planilla de semaforización que permitirá un diagnóstico visual y manera rápida de la situación de cada indicador y objetivo estratégico.

A su vez, esta planilla será exhibida en cada departamento y reuniones de controles. Permitirá, obtener información de los empleados, porque la intención es involucrar a todos, y la forma apropiada es averiguar cuales sugerencias considera oportunas de hacer en post de corregir y mejorar esta herramienta.


Planilla evaluación CMI						
OBJETIVO	INDICADOR	META	RESULTADO	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
Aumentar las ventas	Variación de las ventas	20%		>20	10<I<20	<10
Optimizar la gestión operativa del capital de trabajo a través del financiamiento obtenido de los proveedores	Plazo de los días de la cuenta por pagar a proveedores	60 días		>60	30<I<60	<30
Optimizar la gestión operativa del capital de trabajo a través del financiamiento a clientes	Plazo de los días de la cuenta por cobrar	45 días		<45	45<I<60	>60
Aumentar la cantidad de nuevos clientes a nivel nacional	N° de clientes nuevos	15%		>15	5<I<15	<5
Incrementar la satisfacción de los clientes por los productos ofrecidos	Satisfacción de los clientes	10%		>10	5<I<10	<5
Desarrollar una planificación de mejora continua en el servicio post venta	Satisfacción post venta	10%		>10	5<I<10	<5
Desarrollar una política de convenios con proveedores para garantizar una óptima entrega de insumos	N° de convenios con proveedores	1		>1	---	0
Desarrollar la cultura de la innovación en el proceso de fabricación y en los productos ofrecidos	Formación de la cultura de la innovación	1		>1	---	0
Implementar capacitaciones en el sector mecanizado	Capacitación CNC	4 horas mensuales		>4	0<I<4	0
Aumentar la satisfacción de los empleados	Ratio de satisfacción de empleados	20%		>20	10<I<20	<10
Desarrollar una política de RRHH para profesionalizar áreas claves, como contabilidad e ingeniería	Empleados con título universitarios	3%		>3	0<I<3	0
SUGERENCIAS Y APORTES PARA LA MEJORA CONTINUA						
¿Que sugerencias recomienda para lograr la mejora continua en el control y evaluación de los objetivos estrategicos?						

Imagen 5. Planilla de evaluación del cuadro de mando integral. Elaboración propia (2020)

Conclusiones y recomendaciones

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta de control de gestión, cuya función principal es la implementación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Este modelo, 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 el objetivo de la empresa. A partir de esto, se diseñó un Cuadro de Mando Integral como sistema de información y control estratégico en la empresa MAN-SER S.R.L, para el periodo Agosto - Diciembre año 2020.

Para el mismo, se partió de un análisis FODA y Pestel, en donde se detectó en la empresa, que la administración no utilizaba ningún sistema que permita medir el desempeño organizacional. La gestión actual, no poseía un control ni medía las variables de manera integral. La operatoria actual, era asistida por una gestión que, hoy por hoy, no es capaz de diagnosticar y medir factores propios de las personas que trabajan en el lugar, de conseguir que estos recursos estén alineados con la estrategia general. Estos problemas, de falta de control y medición, también se trasladan al sector de producción, donde se verifica demoras por inconvenientes en el abastecimiento interno. Por lo tanto, se consideró necesario la aplicación de un CMI, que permita llevar a la acción una estrategia empresarial definida previamente, y sobre la cual pueda hacerse un seguimiento del grado de éxito en la consecución de las metas propuestas.

El diseño y la aplicación del CMI, permitió a los directivos de la empresa, contar con resultados financieros y no financieros, con indicadores operacionales, poniendo el foco en áreas críticas y complementarias. De esta manera, se logró una visión integrada de toda la empresa, entendiendo que desatender ciertas gestiones puede tener consecuencias. Por otro lado, el CMI, permitió identificar las áreas que deben mejorarse, en función de la estrategia que la empresa desarrolló, a corto y largo plazo. Por último, se espera que el diseño del mismo, se traslade a empresas familiares similares a la analizada, sean o no del mismo rubro, para que puedan contar con herramientas que le aseguren su correcto funcionamiento.

Por último, se recomiendan nuevos temas teóricos o nuevas problemáticas de campo a trabajar, que en este trabajo exceden la capacidad, y por ende no pudieron ser tratados, pero son considerados importantes, quedando registrados para futuros trabajos sobre casos similares. Por un lado, la empresa analizada, es una empresa familiar, con una importancia

económica y social reconocida en el mercado nacional, con grandes fortalezas, sin embargo, presenta debilidades derivadas, principalmente de su informalidad, de la falta de profesionalización, por lo tanto, la contratación de un contador, permite contar con procedimientos y herramientas para otorgarle a la empresa una debida sustentabilidad de modo de posibilitar su continuación y crecimiento.

En segundo lugar, ante las demoras por falta de control en la cadena de valor, la política de Recursos Humanos para la empresa MAN-SER S.R.L., compuesta por la toma decisiones y acciones del gerente, relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, podría diseñar un programa de capacitación de CNC, que tenga como fin, por un lado, adaptar la empresa a los cambios culturales y tecnológicos, es decir, preparase para poder reaccionar correctamente a nuevas situaciones que se presenten, y por otro lado, contribuir al desarrollo personal de sus miembros a largo plazo, a través del desarrollo de las competencias, capacidades personales y profesionales.

Por último, otro factor a considerar, es el tecnológico, que se deriva en oportunidades para la empresa, las cuales se traducen en automatización e inteligencia artificial. Las aplicaciones, de estas tecnologías, van a permitir hacer un uso eficiente y eficaz de los recursos, permitiendo brindar productos y servicios de vanguardia, consiguiendo el valor agregado para hacer cumplir su estrategia de diferenciación. Por lo que se recomienda, diseñar e implementar nuevos canales de distribución, evaluando las formas de posicionar mejor los productos para hacer crecer la demanda en torno a ellos, encontrando clientes adecuados, los lugares de demanda, agilizar y rentabilizar el proceso de conexión entre productos y clientes, mediante tiendas virtuales o *e-commerce*.

Referencias

- BCRA. (2020). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado el 11 de Agosto de 2020 de <https://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200831%20Resultados%20web.pdf>
- Cáceres, V.E. (2012). Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas. Tesis de grado no publicada. Universidad Nacional de Cuyo.
- Choque Larrauri, R. (2011). *Planeamiento Estratégico Y Cuadro de Mando Integral-Balanced Scorecard*. Editorial Académica Española.
- Cortés, F. (2017). Estrategias de Marketing derivadas de una Matriz FODA. MKTotal. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>
- Díaz Battán, M. y Tula Santellán, N.G. (2018). Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L. Tesis de grado no publicada. Instituto Universitario Aeronáutico.
- Durán Velázquez, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herrametal, C.A ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara. Tesis de grado no publicada. Universidad Ycambú.
- Entrepreneur. (2020) ¿Qué es el análisis FODA o DAFO?. Recuperado el 01 de Septiembre de 2020 de <https://www.entrepreneur.com/article/263492>
- Gomes, J. y Romao, M. (2017). The Balanced Scorecard: Keeping Updated and Aligned with Today's Business Trends. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies* 5(2), 1-15. Recuperado el 29 de Septiembre de 2020 de https://www.researchgate.net/publication/317689627_The_Balanced_Scorecard_Keeping_Updated_and_Aligned_with_Todays_Business_Trends
- González Serrano, J. O. (2014). La quinta perspectiva del Cuadro de mando Integral el medioambiente. *Revista Universitaria RUTA (Chile)*, 16, 45-50. Recuperado el 01 de Octubre de 2020 de <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/478/604>

- INDEC. (2020). Índice de producción industrial manufacturero. Recuperado el 01 de Septiembre de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_07_201822E20A12.pdf
- Kaplan, R. & Norton D. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el cuadro de mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2014). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Matsuda, F. (2017). Reporte de Ratios: Argentina. Invertir Online. Recuperado el https://www.invertironline.com/Research/MostrarReporte?idResearch=239200&nombreResearch=Informe%20de%20Ratios%20Argentina%20-%20Semana%2012%20-%2023%2F03%2F2017&filename=RA_170323_1619.pdf
- Rodrigues Quesado, P; Lima Rodrigues, L. y Aibar Guzmán, B. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *RC&C -Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, 9, 2, 11-22*. Recuperado el 01 de Octubre de 2020 de <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/50275/33422>
- Sánchez Vázquez, J.M; Vélez Elorza, M. L. y Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 1, 37-47*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>