

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

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

Autor: Víctor Hugo González

Legajo: VCPB27444

DNI: 14.616.000

Director de TFG: Márquez Agustín.

2020

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	3
Análisis de la Situación	8
Análisis de Contexto	12
Factores Políticos.	12
Las 5 Fuerzas de Porter	16
1) Poder de negociación con los clientes.....	16
2) Poder de negociación de los proveedores.....	16
3) Amenaza de nuevos competidores.....	16
4) Amenaza de productos sustitutos.....	16
Análisis específico desde la 4 dimensiones del CMI.....	17
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
Declaración del problema abordado.....	22
Justificación de la relevancia del problema.....	22
Conclusión diagnóstica.....	23
Plan de Implementación.....	24
Objetivo General.	24
Alcances y limitaciones.....	24
Alcance de contenido.	24
Alcance geográfico.....	25
Alcance temporal.	25
Universo.....	25
Limitaciones.....	25

Recursos involucrados.....	25
Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.....	26
Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.....	29
Conclusiones y recomendaciones	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	34
Anexo 1. Protocolo COVID-19 para la industria Metalúrgica.....	34
Anexo 2. Honorarios Contador.....	35

Resumen

En el presente Reporte de Caso se desarrolló una propuesta de implementación de Cuadro Mando Integral para la metalúrgica MAN–SER S.R.L. cuyo objetivo es brindar información de calidad para la toma de decisiones. Por medio de esta herramienta es posible alinear la estrategia con la visión empresarial permitiendo establecer objetivos estratégicos los que serán medidos por medio de indicadores tomando las medidas correctivas en caso de ser necesario.

En el apartado análisis de la situación, se estudió el entorno externo donde se desenvuelve la organización utilizando herramientas estratégicas como PESTEL y matriz FODA, para analizar los factores económico-político, social, ambiental, tecnológico, legal y así determinar cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que presentan en la misma. En la sección marco teórico, se desarrolló una descripción de la teoría aplicable a dicho tema.

Como resultado, esta herramienta de control de gestión basado en el CMI, integra factores financieros con factores no financieros, los que juegan un papel importante ya que dotarán a la empresa de un valor añadido que va a permitir no sólo optimizar su gestión interna, sino que permitirá llevar a cabo el proceso de toma de decisiones con información certera de calidad en tiempo y en forma.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral. Objetivos. Perspectivas. Indicadores. Decisiones.

Abstract

In this Case Report, it is developed a proposal for an implementation of a Balanced Scorecard for the metallurgical company MAN–SER S.R.L. whose objective is to provide quality information to make decisions. Through this tool it is possible to line up a strategy with a business vision, it allows to establish strategic objectives which will be measured by indicators, taking corrective measures if necessary.

In the analysis of the situation section, the external environment where the organization operates was studied using strategic tools such as PESTEL and the FODA matrix, analyzing economic-political, social, environmental, technological, legal factors and their strengths, threats, weaknesses and opportunities. In the theoretical framework section, a description of the theory applicable to this topic was developed.

As a result, this management control tool based on the CMI integrates financial factors with non-financial factors, which play an important role as they will provide an added value to the company that will allow not only to optimize its internal management but also to carry out the decision-making process with certain accurate quality information in a timely manner.

Keywords: Balanced Scorecard. Goals. Perspectives. Indicators. Decisions.

Introducción

Los mercados donde se desarrollan las empresas se hacen cada día más competitivos, por lo que para lograr mantenerse en ellos de manera exitosa deben contar con una herramienta de gestión que facilite el control y la medición de los resultados según los objetivos que cada empresa se plantea. Estas herramientas nos sirven para controlar el entorno macro, logrando diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva. El Cuadro de Mando Integral permite que una empresa identifique las medidas e indicadores adecuados en cada una de las perspectivas que lo componen, para respaldar la estrategia. Los directivos pueden aprovechar las cualidades de esta herramienta para alinear la estrategia con las acciones, y de esta forma trabajar la organización como un todo hacia la concreción de los objetivos y metas (Cáceres, 2019).

Esta herramienta de gestión no sólo incorpora la perspectiva financiera, sino que incorpora otras perspectivas de carácter no financieras tales como Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y los Clientes, perspectivas de igual o hasta mayor importancia que la financiera. Con esta integración de perspectivas es posible contar con información de calidad, necesaria para apoyar el proceso de toma de decisiones (Kaplan, Norton, 2016).

MAN-SER S. R. L. es una empresa del ramo metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba proveedora del rubro industrial y automotriz, no posee sucursales y el mercado al que apunta es además de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Fue fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, quien siendo empleado de una empresa metalúrgica se le presentó la posibilidad de convertirse en proveedor de la misma y se lanzó en este proyecto propio, que en aquel momento realizaba los trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

Los años pasaron y junto con ellos el crecimiento de la empresa, por lo cual adquiere personería jurídica, y maquinaria de tecnología pionera en el país, lo cual permitió ampliar la línea de productos para convertirse en la proveedora número uno de fábricas de renombre como Volkswagen Argentina SA. y AIT SA.

Ya en el año 2009 los hijos del fundador toman el mando de la dirección y en el año 2012 inauguran una nueva planta propia de producción apostando al crecimiento.

Dos años más tarde, en el año 2014, la empresa logra la certificación ISO 9001, lo que significó un valor agregado que la destaca de la competencia.

A pesar de su marcada trayectoria, y sus apuestas con resultados positivos al crecimiento en el mercado y contar con cualidades que la diferencian de la competencia, ha descuidado aspectos organizativos fundamentales relacionados al éxito empresarial como lo es el plan de gestión y control interno que permita generar información medible y obtener de ella parámetros que permitan gestionar medidas correctivas que apunten a la mejora continua en todos los sectores de la empresa.

El presente trabajo, propone implementar un modelo de control de gestión basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá a MAN-SER S. R. L. aunar y alinear los esfuerzos hacia los resultados deseados, alineando la estrategia con la visión y misión a la vez de obtener información de calidad que respalde y apoye el proceso de toma de decisiones.

Existen antecedentes que tratan este tema y muestran que la herramienta genera cambios positivos desde varias perspectivas y con diferentes beneficios según para que se aplique, citando un ejemplo internacional, se nombra uno donde se propuso el diseño de un CMI para la división de fiscalización en una entidad pública que carecía de control de gestión, y se arribó a la conclusión de que la herramienta generó mejoras, logrando a través de ella cumplir objetivos y mostrar que el uso de la herramienta no solo permite control, sino corregir desvíos y detectar fallas en los procesos (Rodríguez Abrigo, 2017).

En el ámbito local, un trabajo de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, propuso la elaboración del cuadro de mando para un call center, donde el análisis de los indicadores claves de gestión significa un gran aporte como herramienta de control y proporciona información confiable, clara, precisa, sistemática, comparable y dinámica sobre el desempeño de las diferentes unidades de negocios que conforman la empresa (Gir, 2016).

Otro antecedente local es el ejecutado en una empresa pyme comercial del mercado cordobés, donde el objetivo principal fue optimizar el proceso de toma de decisiones gerenciales apoyada por el CMI, buscando alinear la estrategia a tal herramienta y finalmente se pudo afirmar que es posible implementar en la empresa bajo análisis, la herramienta considerando la disponibilidad de la información, los recursos, la flexibilidad de la estructura y la ambición de los responsables de la empresa en la búsqueda de mejora continua. El crecimiento de la institución y el logro de los

objetivos dispuestos en el trabajo podrán volverse realidad solamente con la ambición de los responsables. La implementación de este modelo de Cuadro de Mando Integral es una oportunidad para que la institución mejore su estructura (Casa, 2015).

Todos los antecedentes antes citados se relacionan con este trabajo en cuanto exponen los beneficios del uso del CMI, como una herramienta de control de gestión, donde se demuestra la importancia de poseer información relevante que apoye el proceso de toma de decisiones.

Con la aplicación de esta herramienta, MAN-SER S. R. L. estará en condiciones de medir cada acción que realice en pos al cumplimiento de sus objetivos corporativos, brindando así una retroalimentación necesaria para una mejora continua y poder crecer internamente, para mantenerse como la empresa exitosa que ya es históricamente.

Análisis de la Situación

MAN-SER SRL es una empresa radicada en la ciudad de Córdoba que nació como emprendimiento de su dueño Luis Mansilla, quien poseía experiencia en el rubro metalúrgico como empleado en relación de dependencia. Fundada a principio del año 90, logró crecer y fortalecerse en la industria, durante tal década su dueño adquirió una maquinaria extranjera de tecnología de punta con lo cual se convirtió en la empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo así con empresas internacionales líderes.

En el año 2002 debido a su crecimiento pasó de ser una empresa unipersonal a una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Durante los años 2000 acaparó grandes e importantes clientes, como AIT S. A. y 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, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo, una de sus importantes gestiones fue la inauguración de una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la original y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios y lograr la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

La empresa se especializa 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.

Como política de calidad sostiene el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 mediante una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que permita analizar la performance en el tiempo, encuadrar 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.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

Misión: Ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello se considera 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.

Valores: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Respecto de sus instalaciones posee una sola sucursal, siendo su planta compuesta por tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: a) un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; b) un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC (control numérico por computadora), torno paralelo y torno a CNC; c) un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; d) una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.



Figura 1. Planta MAN-SER S.R.L. Fuente: <http://www.man-ser.com.ar/>

A nivel organizacional, cuenta con un organigrama que muestra las áreas en que se divide la empresa de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa, así existen: Ventas, Compras, Mantenimiento, Diseño, Recursos Humanos, Producción y Calidad. Cuenta a su vez con 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, mandos medios y operarios. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

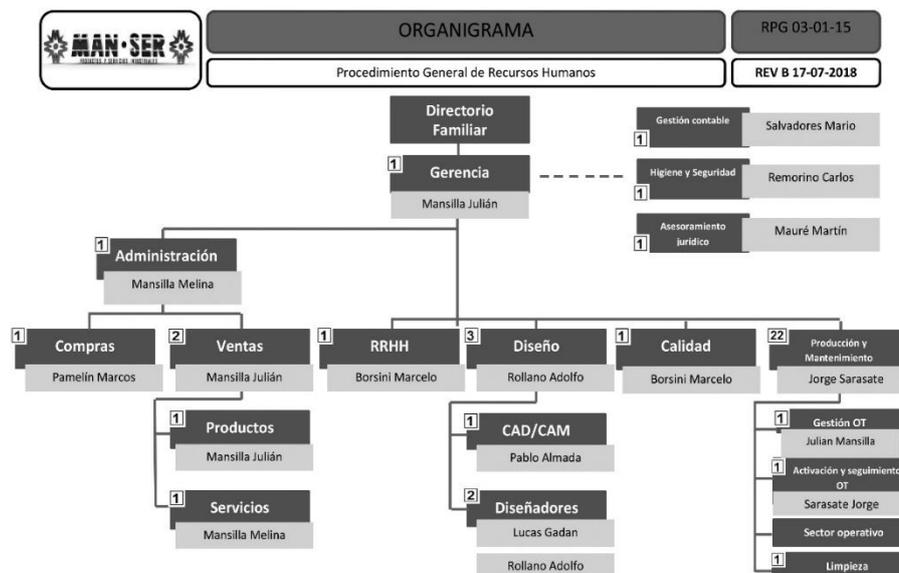


Figura 2. Organigrama MAN-SER S.R.L.

- El Directorio familiar está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 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. El área de Recursos Humanos está a cargo de Melina Mansilla, que realiza tareas vinculadas con la inducción de personal, comunicación, motivación, incentivos y capacitaciones.

La empresa cuenta con un sistema de gestión, el cual está compuesto por diferentes módulos interrelacionados y nuclea clientes, proveedores, producción y bancos. También se utiliza el sistema Tango, sistema CAD/CAM (computer-aided design/computer-aided manufacturing), Lantek (es un software CAD/CAM para automatizar la programación de las punzonadoras CNC) y Autocad (software de diseño). El soporte informático es realizado por dos prestadores externos.

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. La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques (con el riesgo de que no posean fondos). Los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria.

Compras: Las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el Jefe de producción. Estas son pagadas, por lo general, con cuenta corriente a 30 días de la fecha de factura o con cheques. A determinados proveedores de la Provincia de Buenos Aires se les realiza el pago con transferencia bancaria, en especial cuando es anticipado por compras grandes o poco frecuentes. También se realiza la recepción y el control de las mercaderías.

Recursos Humanos: Actualmente se cuenta con una nómina de 30 colaboradores en total, los mismo a cargo de una de sus dueñas como ya se mencionó, aquí se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. El proceso de selección de personal se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área. En cuanto a la motivación de personal, las acciones que se llevan a cabo para lograr la motivación de los empleados son capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales, etcétera, motivo por el cual el nivel de ausentismo y de accidentes laborales del personal se ha reducido, respecto de la capacitación, se planifican capacitaciones anuales de acuerdo con las necesidades detectadas.

Dentro de la estrategia empresarial se destaca la calidad MAN-SER S.R.L. trabaja con altos estándares de calidad, tanto los dispuestos por las certificaciones que ha alcanzado, como los requeridos por los clientes, buscando continuamente la diferenciación a través de ello, la calidad que establece comprende: calidad propiamente dicha en producción y producto final, plazos de entrega y precios bajos en comparación a sus competidores. Como objetivo estratégico establece maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Dentro de sus principales clientes se encuentran:

- 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.

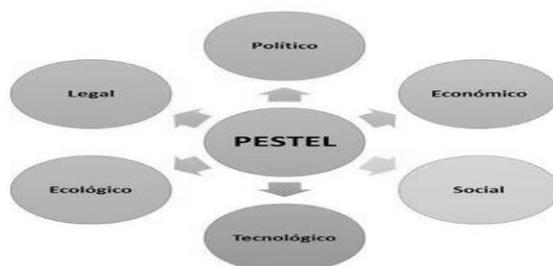
Todas las ventas se realizan en forma personal o telefónicamente y los pedidos por escrito (nota formal o mail), la empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha con ellos. No realiza acciones de

marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva, no tienen intermediarios en el canal de distribución (lo realizan en vehículos propios generalmente).

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

Análisis de Contexto

Para realizar el análisis del entorno se utiliza la herramienta PESTEL, la cual mide el impacto de los factores del macro entorno (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) en la empresa MAN-SER S.R.L.



Factores Políticos.

El estado de emergencia sanitaria afectó la economía de país, por lo que el Gobierno Nacional tomó medidas políticas de ayuda a diferentes sectores. Una de las decisiones políticas, fue el ATP (Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción), donde el Gobierno de la Nación se compromete a ayudar pagando al trabajador parte de su sueldo, instrumento que ha demostrado ser muy eficiente en el cuidado de las capacidades productivas y el empleo, tomando en cuenta la evolución de la realidad económica y ampliando el número de empresas y comercios beneficiarios para poder colaborar también en la salida de la crisis (argentina.gob.ar, 2020). Esta ayuda, de tramitarse por la empresa le ayudaría a sobrellevar esta situación de emergencia, dada la baja de ventas incurridas por la cuarentena.

Factores Económicos.

La cuarentena golpeó a la industria metalúrgica: en marzo la producción cayó 22,5% y la capacidad ociosa superó el 50%. La Asociación de Industriales Metalúrgicos (Adimra) señaló que, debido al protocolo de aislamiento obligatorio, la producción

metalúrgica cayó 22,5% interanual en el tercer mes del año y acumula una baja del 11,4% en lo que va de 2020, estuvo operativa durante casi la mitad del mes. Y agregó que permanecen los signos de preocupación en cuanto a los niveles de actividad y empleo. Entre los datos revelados por la asociación, se destaca que la producción metalúrgica de Córdoba fue la más perjudicada, con una caída de 28,2% en términos interanuales; la provincia de Buenos Aires también experimentó una fuerte contracción de 26,3%; y la provincia de Santa Fe registró una contracción de 18,9%. Pero tras la reapertura de ciertas actividades económicas, la producción metalúrgica presentó una desaceleración en la caída de la producción. En el mes de julio, el sector presentó una contracción de 5,2% interanual. En este sentido, el nivel de actividad del sector acumula una disminución de 18,3% en lo que va del año (adimra.org, 2020).

Factores Sociales.

Según el mismo informe antes mencionado de Adimra, el nivel de empleo de la industria, durante el mes de julio se redujo 1,6% frente al mismo mes del año anterior. Mientras que, en el acumulado de los primeros siete meses del año, la variación fue de -2,6% en comparación con el mismo período de 2019. En cuanto a las medidas de acción incurridas en el ámbito laboral en julio se registraron los siguientes datos: el 47% de los empresarios indicaron haber reducido las horas extras, mientras que un 29% señaló una reducción de la jornada laboral. Asimismo, la solicitud del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o el Procedimiento Preventivo de Crisis continúa en niveles altos. En este sentido, el 14% de las empresas afirmaron haber solicitado el REPRO o el proceso preventivo de crisis durante el mes de julio (adimra.org, 2020).

Factores Tecnológicos.

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina y la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires (FIUBA), junto a empresas metalúrgicas y metalmecánicas argentinas pondrán en práctica durante cuatro años un proyecto orientado al desarrollo del sector nanotecnológico, apuntando específicamente al crecimiento y diferenciación de la industria nacional.

El proyecto “Desarrollo, Producción y Aplicación de Nanocompuestos y Aleaciones Nanoestructuradas” busca:

- Promover, producir y aplicar productos nanotecnológicos locales que aseguren un desarrollo sostenido de la industria metalúrgica en un contexto internacional competitivo.
- Proporcionar y desarrollar conocimientos sobre cada componente de la cadena de procesos de desarrollo de nanocompuestos.
- Generar una estructura de formación de recursos humanos en nanomateriales que asegure la continuidad de los progresos logrados (informeindustrial.com, 2020).

Factores Ecológicos.

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

La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), lo cual puede traerle serios inconvenientes dadas las medidas y controles estrictos que se realizan tanto a nivel nacional, como provincial y municipal sobre el tema.

Factores Legales.

Dentro de lo que deja el aislamiento obligatorio, es que para volver a la actividad se deben cumplir protocolos. Junto a la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) y la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) presentaron el Protocolo de Seguridad COVID-19 con miras a la reapertura de establecimientos industriales.

El protocolo es una guía para las industrias metalúrgicas. Dispone desde pautas generales de prevención hasta buenas prácticas y recomendaciones para la reapertura la actividad. Se presenta como un modelo para que cada industria pueda adaptarlo a su realidad. En el primer apartado se encuentran las recomendaciones correspondientes al desplazamiento hacia y desde el trabajo, el procedimiento para el ingreso a la empresa, las medidas a implementar en el ámbito laboral. También, la manera adecuada del ingreso de personas ajenas al establecimiento. Por otro lado, se disponen las medidas a

tomar ante la presencia de signos y síntomas compatibles con el virus Covid-19 y, ante la aparición de algún caso positivo. Asimismo, se indica cómo debe actuar el personal con contacto estrecho con personas que son casos sospechosos o posean confirmación médica de haber contraído COVID-19. El mismo cuenta con 3 Anexos. El primero es un cuestionario de seguridad, el segundo el protocolo de limpieza y desinfección y el tercero contiene modelos de afiches (Anexo 1), (argentina.gob, 2020).

Análisis FODA.

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa MAN-SER SRL.

Tabla 1.

Matriz FODA MAN- SER. S.R.L.

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	Trayectoria y posicionamiento. Competitividad. Compromiso de sus colaboradores. Certificación Normas Internacionales. Productos de calidad. Rápida atención Post Venta. Trato personalizado con la clientela.	Inexistencia de herramientas de control de gestión. Ociosidad de planta. Falta de espacio. Sobrecarga de tareas en directivos Falta de delegación Subutilización de la capacidad instalada. Falta de diversificación de la cartera de clientes. Falta de capacitación y motivación de empleados
	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	Ayuda económica desde el gobierno Programas de reactivación económica Régimen de promoción de Pymes (Ley 9727)	Inflación. Extensión de pandemia Aumento de costos metalúrgicos. Caída de la actividad industrial. Cepo cambiario.

Fuente: Elaboración propia.

Las 5 Fuerzas de Porter

1) Poder de negociación con los clientes.

Esta fuerza mide la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado. El poder de negociación que poseen los clientes de MAN-SER S.R.L. es intermedio, si bien ellos imponen volúmenes de compra, plazos de entrega y forma de pago, los productos o servicios ofrecidos al mercado son de difícil sustitución, esto hace que el poder tiende a disminuir dado que los consumidores no pueden cambiar fácilmente la marca por la falta de competidores en el mercado que ofrezcan los mismos productos y servicios.

2) Poder de negociación de los proveedores.

Esta fuerza mide la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores en este caso del sector. MAN-SER S.R.L. posee pocos proveedores, combinados entre empresas grandes, pymes y monotributistas, lo que genera que, al ser pequeños, no pueden prescindir de la facturación que les otorga la empresa, la regla general detalla que mientras menor sea la cantidad de proveedores que operen en el mercado, mayor será su poder de negociación lo que trae aparejado un aumento de sus precios y menor capacidad de concesión. Con estas condiciones aparece la posibilidad de que algunos proveedores celebren alianzas estratégicas con empresas del sector buscando integrarse hacia adelante.

3) Amenaza de nuevos competidores.

Para una empresa como MAN-SER S.R.L., que se encuentra consolidada y posicionada, la amenaza de potenciales competidores es muy baja por diferentes factores, por ejemplo, las barreras de ingreso son elevadas principalmente por los costos elevados de toda empresa metalúrgica, otra barrera son los costos de capacitación debido a la escases de mano de obra calificada, otra los altos costos de distribución de productos. La industria no genera presencia de una competencia alta ya que el número de oferentes que se destacan en el mercado son escasos y la mayoría de amplia trayectoria y ya posicionados.

4) Amenaza de productos sustitutos.

Dada la industria es difícil acceder fácilmente a productos sustitutos en cuanto a calidad y precios, la antigüedad y experiencia de MAN-SER S.R.L. le permite brindar

servicios acordes a cada cliente, por lo que prácticamente no tiene sustitutos, dado que satisface las necesidades de cada cliente según sus especificaciones.

5) Rivalidad entre los competidores.

La principal competencia de MAN-SER S.R.L. es: Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. todos compiten tratando de diferenciarse en la calidad de sus productos y aplicando reducción de precios, si bien en precios pueden generar presión a la empresa en calidad no logran alanzarla, dado que la misma siempre se equipará de maquinaria de última y excelente tecnología e innova constantemente en ello. A esto se le suma la característica de la industria de ser de crecimiento lento, donde las barreras de salida son altas debido a los activos invertidos y los costos fijos.

Análisis específico desde las 4 dimensiones del CMI

Una vez analizada la empresa se pudo detectar lo siguiente respecto de cada dimensión:

Financiera: Analizando la información de los últimos 3 balances contables (2016 a 2018), se observa que las ventas siempre fueron en aumento, mostrando un resultado bruto con un aumento del 18% en el periodo 2018, en comparación con 2017 y del 23% entre el 2017 y 2016; por su lado el resultado neto aumento un 21% en el periodo 2018 con respecto al 2017. Con este panorama, el CMI deberá hacer hincapié más que nada en las otras perspectivas, para que su trabajo se refleje en mejores resultados financieros de los que se tienen.

Clientes: El alcance de sus productos se centraliza en la provincia de Córdoba y algunas provincias vecinas. Siendo que la empresa ha tenido y tiene posibilidades de expansión internacional, 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 que sean especializados en este mercado y asesore sobre todo lo referido a ello. No existe diversificación de cartera de clientes, y además son los dueños quienes mantienen los contactos con los clientes, se carece de personal que realice tal tarea de modo tal que sobrecarga a la alta dirección.

Procesos internos: Dentro del proceso productivo, existe una subutilización de la capacidad operativa, como consecuencia de los cuellos de botella dentro del proceso (sobre todo, en mecanizado). Esto genera una cadena de demoras en las etapas

posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y finalmente demoras en los plazos de entrega. 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. Se detectó también 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

Aprendizaje y crecimiento: Como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios (ya que solo se programan anualmente) existen errores en la programación de las máquinas de mecanizado.

Con todo lo diagnosticado hasta aquí, se pone en evidencia la necesidad de MAN-SER S.R.L. de contar con una herramienta de gestión que le permita potenciar sus cualidades y recursos y corregir sus puntos débiles, una herramienta que le permitirá lograr ello es el cuadro de mando integral (CMI), utilizar 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.

Para que la empresa bajo estudio logre mantener su posicionamiento y reconocimiento y lograr conquistar nuevos mercados, es menester que aplique la herramienta antes mencionada, de manera que le permita integrar sus estrategias y mejorar los resultados esperados, utilizando no sólo la perspectiva Financiera, sino también la perspectiva de Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, para alcanzar con éxitos los resultados planificados.

Marco Teórico

El cuadro de mando integral ayuda a establecer un vínculo entre los objetivos a largo plazo de una empresa y sus actividades diarias. Se trata de una herramienta que ayuda a la reflexión estratégica que permite adaptarla teniendo en cuenta su enfoque global (Sanna, 2016).

Los autores Kaplan y Norton (2016), manifiestan que, con este modelo de gestión, cualquier organización puede alcanzar una alta gerencia de forma integral, balanceada y estratégica, el CMI así, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica. Esto debe estar acompañado de una serie de indicadores, que deben ser monitoreados y evaluados, con el fin de seguir su rendimiento, permitiendo así la planificación estratégica y convirtiendo los valores intangibles en resultados ciertos para la organización.

Para lograr el éxito de una empresa, es fundamental que su estrategia sea la adecuada, mediante la utilización de esta herramienta las empresas logran alinear sus equipos ejecutivos, unidades de negocio, recursos humanos, tecnología y recursos financieros, alrededor de una estrategia general unificada. Para que una estrategia sea útil, es fundamental que sea entendida por las personas involucradas. Es entonces necesario construir una estructura confiable y consistente que la describa.

Origlia (2020), asegura que el CMI generará valor si se practica una trinidad de principios formada por la convergencia, la exclusividad y la singularidad. La aplicación de estas políticas, además de conducir a saber por qué se obtuvieron buenos y malos resultados, servirá para mejorar la calidad de las futuras decisiones.

- Convergencia: Dispone que lo que se haga en cada unidad estratégica sea consistente con lo realizado en el nivel corporativo, y a la inversa.
- Exclusividad: El principio de exclusividad comprende a su vez dos reglas: la especificidad y la subsidiariedad. Esto implica que cada elemento del CMI debe cumplir una función específica y, al mismo tiempo, complementaria.

- Singularidad. El principio de singularidad significa que los elementos del CMI se distingan y alejen notablemente de su competencia o, en general, sean radicalmente únicos; para lo cual se requiere independencia mental.

Se concluye entonces, que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégica que aborda la organización en la que se aplica desde cuatro perspectivas, finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo; monitorea el desarrollo de sus actividades y alerta los desvíos acaecidos a las autoridades, lo que asegura el alineamiento de todos los recursos que la componen hacia el cumplimiento de sus objetivos.

El cuadro de mando integral, además, permite que la empresa complemente las medidas financieras con otras 3 perspectivas: la de clientes, las de crecimiento y aprendizaje y la de procesos internos. Los vínculos entre las 4 perspectivas del cuadro de mando integral deben incorporar tanto la relación causa y efecto como mezclas de las medidas de los resultados e indicadores. El sistema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos de las distintas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Dichas relaciones se expresan, por ejemplo, si aumentan la fidelización de los clientes, aumentan los ingresos. Por ende, cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones cauda-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización (Cegarra Navarro & Martinez, 2017).



Figura 3. Relaciones entre las dimensiones de CMI. Fuente: Cegarra Navarro y Marinez,2017.

Al hablar de una eficiente gestión es imprescindible tomar en cuenta un factor clave que es la toma de decisiones, que basadas en los datos se define como el uso de hechos, métricas y datos para guiar decisiones de negocios estratégicas que se alineen

con las metas, los objetivos y las iniciativas de una organización. Cuando una empresa aprovecha al máximo el valor de sus datos tiene la capacidad para tomar mejores decisiones. Éste proceso puede considerarse como la base del éxito de los negocios. Cuando se toman decisiones en las mismas éstas deben de cumplir con ciertas características ya que de esto depende en muchas ocasiones el éxito o fracaso de la organización, podemos mencionar entre otras: oportunas, rápidas, informadas, efectivas y eficientes.

Uno de los cimientos más esenciales en las que se fundamenta la toma de decisiones en cualquier empresa, es el aprovechamiento del conocimiento de la información, de los datos que provienen directamente de la misma organización, tanto como del contexto, de la industria y tienen la capacidad de afectar su funcionamiento. La importancia de la información para las organizaciones radica en que es un recurso esencial, éstas la utilizan al desempeñar sus operaciones diarias y de manera estratégica para la búsqueda de un alto nivel competitivo y de crecimiento. En este sentido una opción muy válida para hacer crecer el valor de este recurso tan importante es integrarla y tenerla disponible en el momento adecuado para que pueda ser analizada por los tomadores de decisiones. El conocimiento es un factor esencial en las compañías tanto para alcanzar los objetivos y metas estratégicas como para elevar el nivel de productividad y rentabilidad. Sin embargo a pesar de que la información se genera de manera automática durante la operación de la empresa existen muchas que no están aprovechándolas para la correcta toma de decisiones informada (Torre, 2019).

Según lo manifestado por los destacados autores citados acerca de la importancia de aplicar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la toma de decisiones. Se toma en cuenta los objetivos estratégicos que serán medidos con indicadores, lo que permitirá que todo miembro de la organización participe de manera activa en la persecución de las metas. De esta manera, el Cuadro de Mando Integral se transforma no sólo en un sistema de gestión, sino que además genera información útil para la toma de decisiones aportando una forma de planificación y control de toda la organización, llevando a las empresas a alcanzar el éxito.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a mercados cada vez más competitivos y repletos de cambios, lo que genera que la organización que quiera mantenerse competitiva deberá ser capaz de adaptarse. Las empresas no se dirigen solas, son sus dueños o dirigentes quienes deben tomar las decisiones acertadas para llevarlas por el camino correcto.

En base al análisis realizado, podemos apreciar en la tabla de 1a Matriz FODA, que la empresa evidencia debilidades desencadenadas por malas decisiones, las cuales son tomadas en un contexto de incertidumbre, por la ausencia de información que facilite y respalde el proceso de toma de decisiones y de esta manera tener la flexibilidad que le permita adaptar los objetivos a los cambios que se producen. Dentro de los principales problemas que se observaron en el diagnóstico fueron: la ociosidad de planta, falta de delegación, carencia de diversificación de la cartera de clientes, deficiencia con la capacitación e insuficiente motivación de los empleados. Estos problemas son producto de no poseer información que detecte y corrija esas falencias.

Con lo anteriormente detallado se puede definir que la empresa presenta una situación problemática ante la carencia de información proveniente de la retroalimentación del funcionamiento de la organización que permita realizar proyecciones a largo plazo. También la falta de delegación de miembros de la gerencia en actividades operativas de ventas y trato con clientes, en lugar de pensar y analizar las estrategias a mediano y largo plazo como la toma de decisiones. Al analizar la empresa se verificó que los problemas que presenta son salvables con la correcta aplicación de dicha herramienta.

Justificación de la relevancia del problema

Dada la información relevada en el marco teórico, se expuso que uno de los cimientos en los que se fundamenta la toma de decisiones en cualquier empresa es el aprovechamiento del conocimiento, de la información, por lo que la solución a la problemática planteada en la dirección de esta organización de la envergadura de MAN-SER S.R.L., se debería reformular, que las decisiones no puede apoyarse en la intuición y experiencia de sus dueños. Se puede afirmar que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que facilita el control y la medición de todas las dimensiones que

componen una empresa, herramienta que aporta valor al facilitar el proceso de toma de decisiones.

Conclusión diagnóstica.

Con el diseño y la implementación de una herramienta de gestión interna (el Cuadro de Mando Integral) se espera que la empresa esté en condiciones de subsanar sus debilidades y explotar sus potencialidades, haciéndose así más fuerte frente a los vertiginosos cambios que impone el mercado. Este instrumento permitirá alcanzar no solo el éxito financiero sino también la suma del correcto funcionamiento de las dimensiones de clientes, procesos internos y aspectos relacionados al aprendizaje y al crecimiento, abarcando e involucrando así a todos los integrantes de la misma, comprometiéndolos con una continua mejora de la empresa. Con la utilización del Cuadro de Mando Integral se podrán diseñar estrategias para conseguir los objetivos y relacionarlos entre sí, cuantificando las tareas a través de los indicadores y vinculándolos con acciones empresariales que involucren a toda la organización. De esta manera se dispondrá de información real de la situación de la empresa, lo que le otorgará una mayor capacidad de reacción ante desviaciones o problemas. El Cuadro de Mando Integral marcará desviaciones de los objetivos a nivel global, que una vez detectadas habrá que profundizar para encontrar las causas de dicha desviación.

Cabe destacar que la empresa posee una larga trayectoria desde sus inicios en los años 90. Si bien nunca se trabajó con estas herramientas estratégicas, su evolución ha sido constante y lo importante de este análisis es poder mostrar las distintas alternativas que se están desaprovechando y que en un contexto de permanente competencia y avances tecnológicos, es importante que las debilidades que tiene esta empresa familiar se trabajen, para no perder su participación en el mercado.

También es relevante mostrar los aportes que puede sumar un profesional especializado en la temática, formando parte del equipo que conforman los empleados de la institución, para poder brindar información útil tanto para la toma de decisiones por parte de la gerencia, como para poder retroalimentarse y mejorar día a día.

Plan de Implementación

Objetivos.

Objetivo General.

Diseñar y proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral como modelo de control con la finalidad de obtener información de calidad que respalde y apoye el proceso de toma de decisiones para la empresa MAN-SER S. R. L. ubicada en la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos.

- ❖ Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa, y de esta manera detectar sus puntos fuertes para potenciarlos y débiles para corregirlos, desde las 4 perspectivas que componen el CMI.
- ❖ Establecer objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- ❖ Diseñar un mapa estratégico que muestra las relaciones entre las perspectivas y los objetivos.
- ❖ Formular indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan su medición.
- ❖ Proponer acciones correctivas para cada caso.
- ❖ Diseñar un cronograma de aplicación a través del Diagrama de Gantt.

Alcances y limitaciones

Alcance de contenido.

En este trabajo final de grado se propone el diseño y la implementación de una herramienta de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que sirva de apoyo y respaldo para la toma de decisiones de la empresa MAN-SER S.R.L.

Alcance geográfico.

El presente se realiza en la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en la Provincia de Córdoba, cuya actividad principal es la industria metalúrgica, específicamente corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas.

Alcance temporal.

El proyecto comprende el periodo desde el mes de agosto a noviembre del año 2020.

Universo.

El mismo solo involucra a todas las áreas e integrantes de la empresa bajo estudio.

Limitaciones.

La elaboración sólo se limita a generar una propuesta de Cuadro de Mando Integral que apoye el proceso de toma de decisiones para la empresa MAN-SER S.R.L. sin incursionar en otros temas o aspectos ajenos a éste tema, o para ser aplicado en otra empresa.

Recursos involucrados.

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, se necesita de recursos, ya que requerirá la disposición de al menos de una computadora completa, escritorios, impresora y hojas. La difusión interna del mismo se llevará a cabo con comunicación visual mediante posters, folletería, colocación de pizarras en lugares estratégicos para la comunicación de novedades, como así también se propondrá la contratación de un soft de gestión interna que involucre todos los sectores de la empresa.

La implementación del CMI estará a cargo de un Contador externo, estimándose los honorarios de la tarea en 40 módulos representando un total de \$ 74.400. Monto que se estima según lo regula el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba que indica un valor de módulo de \$1860 (Anexo 2), vigente a la fecha.

Se estima entonces un desembolso total inicial según el siguiente detalle:

- Equipos de computación: \$80.000
- Folletería y difusión interna: \$30.000
- Soft de gestión interna: \$120.000

- Honorario contador: \$74.400

Total: \$304.400

El costo mensual posterior se calcula en \$30.000 que es el mantenimiento del soft y gastos de oficina.

Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación

A continuación, se procede a la descripción de las actividades y acciones concretas a ejecutar y los responsables de las mismas, ordenadas según los objetivos específicos.

El primer objetivo específico es realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa, para detectar sus puntos fuertes para potenciarlos y débiles para corregirlos, desde las cuatro perspectivas que componen el CMI. Se requiere para la primera actividad que es el análisis general de la empresa la utilización de herramientas tales como FODA, Fuerzas de Porter y PESTEL. Esta tarea se ejecuta para reconocer el problema y posteriormente buscar la solución con la utilización del CMI. También se detecta la estrategia comercial, misión, visión y valores, puntos que no pueden dejarse de lado al momento del diseño de la herramienta en cuestión.

El segundo objetivo es establecer puntos de análisis para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Aquí se desarrollará la tarea 2, donde una vez recolectada la información de la tarea preliminar, se procede a plasmar lo que se desea alcanzar en objetivos medibles.

El tercero es diseñar un mapa estratégico que muestre las relaciones entre las perspectivas y los objetivos. La tarea 3 es establecer la relación causa-efecto de los objetivos antes diseñados a través de un gráfico que muestre tal situación.

El cuarto es formular indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan su medición. En la tarea 4 se procede a ello, la cual requiere definir la fórmula como la fuente de información necesaria.

El quinto objetivo es proponer acciones correctivas para cada caso y como última tarea se deberá definir las iniciativas tendientes a corregir los desvíos que se presenten.

El último objetivo es diseñar un cronograma de aplicación a través del Diagrama de Gantt, el cual se presenta a continuación graficando todas las tareas antes mencionadas:

Tabla 2.
Diagrama de Gantt

Actividades	Ago-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20
Actividad 1 análisis general				
Actividad 2 Determinación objetivos estratégicos				
Actividad 3 Diseño de mapa estratégico				
Actividad 4 Determinación y armado de indicadores				
Actividad 5 proponer acciones correctivas				

Fuente. Elaboración propia.

Mapa estratégico

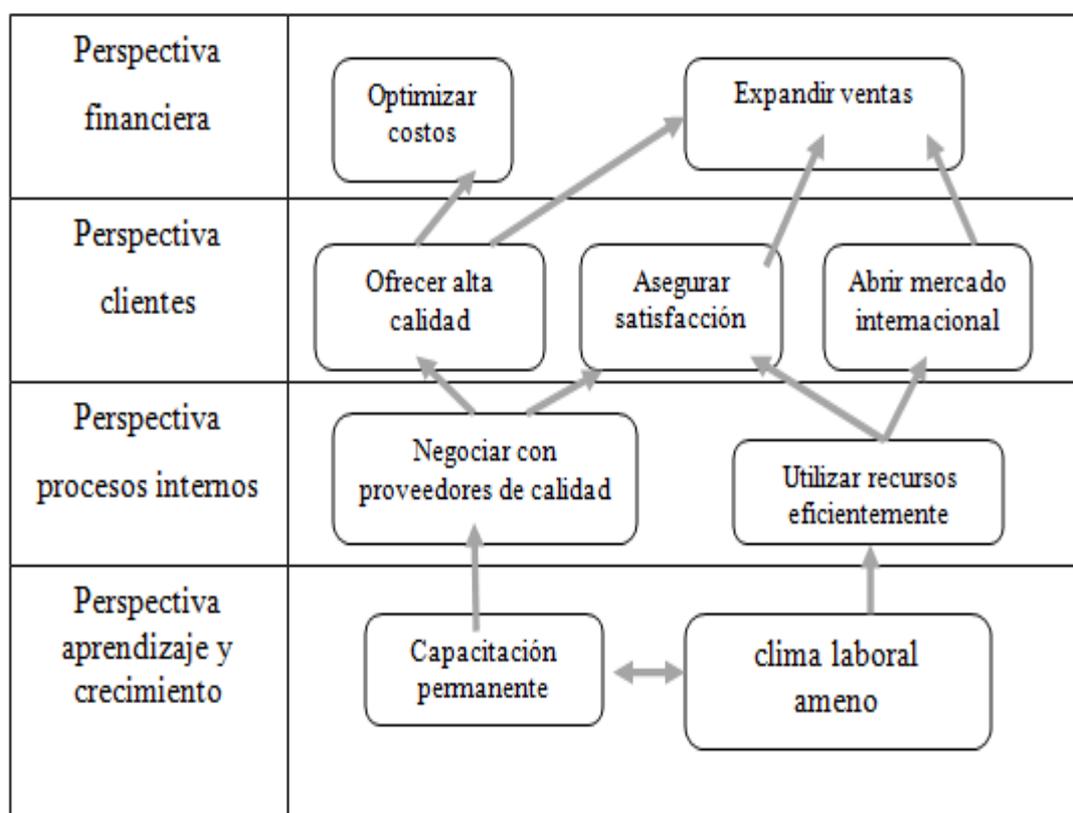


Figura 4. Mapa estratégico. Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se exponen los objetivos estratégicos que surgen del mapa, con sus respectivos indicadores y fórmulas.

Tabla 3.

Objetivos estratégicos e indicadores

Objetivos estratégicos	Indicador	Formula
Optimizar la estructura de costos	Costo de producción (% s/ventas)	Costo de producción / Ventas totales * 100
Expandir las ventas	Contratos nuevos	Conteo de contratos nuevos
Ofrecer productos y servicios de calidad	Incidentes de garantías y reparaciones	(Productos + servicios que se solicitó garantía) / (Productos + servicios comercializados) * 100
Satisfacción del cliente	Satisfacción	Clientes satisfechos / Total de clientes * 100
Abrirse al mercado internacional	Clientes extranjeros	Conteo de nuevos clientes extranjeros
Optimar utilización de insumos	Evaluación de desperdicios	Kg de material desperdiciado / Total de Kg de material comprado * 100
Desarrollar relaciones con proveedores de calidad	Pedidos sin defectos	compras sin defecto / Total de compras* 100
capacitación permanente	Inversión en formación (% s/ventas)	Inversión en formación / Total de ventas * 100
clima laboral ameno	Satisfacción de colaboradores	Colaboradores plenamente satisfechos / Total de colaboradores * 100

Fuente. Elaboración propia.

Seguidamente se muestra el Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.

Cuadro de comando

Indicador	Frecuencia	Unidad de medida	Meta	Valor aceptable	Valor observable	Valor rechazable	Valor alcanzado	Área Resp.
Costo de producción (% s/ventas)	Bimestral	%	30%	mayor 25%	entre 11-24%	menor 10%		Administración y producción
Contratos nuevos	Bimestral	unidad	5	4	3	menos de 2		Ventas
Incidentes de garantías y reparaciones	Trimestral	%	menor a 8%	menor a 3%	entre 2-5%	mayor a 9%		Calidad y producción
Satisfacción	Trimestral	%	90%	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%		calidad y ventas
Clientes extranjeros	Trimestral	unidad	2	1		0		administración y ventas
Evaluación de desperdicios	Bimestral	%	90%	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%		Producción y calidad
Pedidos sin defectos	Bimestral	%	90%	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%		Producción y compras
Inversión en formación (% s/ventas)	Semestral	%	90%	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%		dirección y RRHH
Satisfacción de colaboradores	Semestral	%	90%	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%		RRHH

Fuente. Elaboración propia.

Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.

Para controlar los objetivos se planteó un plan de control y seguimiento, el cual se basa en la semaforización del CMI, donde cuando el valor estudiado se encuentra en zona verde, se debe seguir con el trabajo y estrategias que se vienen ejecutando, mientras si se encuentra entre los valores amarillo o rojo, se deberán reformular. La última columna de la tabla 4 muestra acciones posibles a aplicar ante tales resultados.

Tabla 5

Propuestas de evaluación, control y medición de acciones

Indicador	Valor aceptable	Valor observable	Valor rechazable	Área Resp	Medidas correctivas
Costo de producción (% s/ventas)	mayor a 25%	entre 11-24%	menor a 10%	Adm. y producción	Revisar la estructura de costos/ Luchar contra costos no necesarios/revisar productos no rentables/revisar clientes no rentables
Contratos nuevos	4	3	menos de 2	Ventas	Generar nuevas políticas de Marketing de afiliación/ programas de fidelización/incrementar acciones para atraer clientes
Incidentes de garantías y reparaciones	menor a 3%	entre 2-5%	mayor a 9%	Calidad y producción	Revisar el proceso productivo/aumentar estándares de control y de calidad
Satisfacción	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%	calidad y ventas	Actuar con rapidez ante sus inquietudes/ Personalizar el trato al cliente/Vigilar el índice de satisfacción
Clientes extranjeros	1		0	administración y ventas	Realizar una investigación profunda del mercado/contar con personal idóneo/ofrecer productos según necesidades/inversión
Evaluación de desperdicios	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%	Producción y calidad	Revisar el proceso productivo/aumentar estándares de control y de calidad
Pedidos sin defectos	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%	Producción y compras	Revisar alianzas con proveedores
Inversión en formación (% s/ventas)	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%	dirección y RRHH	Revisar periodicidad de capacitaciones/promover premios por capacitaciones/fomentar la formación profesional y técnica
Satisfacción de colaboradores	mayor a 75%	entre 40-70%	menor a 40%	RRHH	Planes de reconocimiento/premios/eventos que promuevan la unidad entre los empleados

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 4 detalla cada perspectiva, con sus correspondientes indicadores, permitiendo medir la implementación del CMI. Se recuerda, que la administración, control y medición del mismo es realizado por un profesional en ciencias económicas, logrando que se implemente por personal idóneo en la materia, profesionalizando cada proceso.

Conclusiones y recomendaciones

Al concluir con el presente trabajo se puede afirmar que es posible implementar un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) considerando la ambición de los responsables de la empresa en la búsqueda de una mejora continua. El crecimiento de la institución y el logro de los objetivos dispuestos en este trabajo podrán volverse realidad solamente con la ambición y compromiso de los responsables.

La aplicación de este modelo de Cuadro de Mando Integral es una oportunidad para que la institución mejore su estructura, su operatividad organizacional y lograr traducir la estrategia en indicadores de gestión distribuidos en las cuatro perspectivas, lo que permitirá contar con información de calidad para conocer las posibles desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias en el tiempo oportuno y así garantizar el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.

La puesta en marcha de los puntos mencionados en este trabajo permitirá el desarrollo de una herramienta de análisis inclusivo para el conjunto de actividades y procesos internos a fin de lograr eficiencia y mejorar el rendimiento de los recursos asignados.

La utilización de indicadores financieros y no financieros en el proceso de gestión permitirá un análisis más profundo del resultado de todas las actividades y es el puntapié inicial para lograr el control de variables internas.

Finalmente, la formalización de los procedimientos, definición de flujos internos y desarrollo de canales de comunicación más eficientes para todos los integrantes de la empresa serán el camino para hacer más eficaz el proceso de toma de decisiones.

Como recomendación final se sugiere reforzar las capacitaciones y el nivel de incentivos para los empleados de la firma al igual que diseñar un canal de comunicación como reuniones con los representantes de cada área donde se analicen los resultados que se van obteniendo y se muestren a los que intervienen en tal medición los logros y fallas en caso de haberlas. Otro punto importantes es la contratación de personal idóneo en mercado exterior, que maneje la captación de tales clientes, experto en leyes de exportación por ejemplo para que asesore sobre tal proceso de manera que se no tenga inconvenientes en la venta. Conjuntamente recomienda no descuidar los activos intangibles relacionados a la investigación, diseño y control de calidad de los productos a fin de lograr así productos de alta calidad, evitando o reduciendo reclamos por fallas, y ejecutar acciones de control de inventario, con el fin de evaluar calidad y cantidad de

materiales de producción. Sumado a esto, se sugiere fijar políticas corporativas de control interno como en el área de compras y pagos, con el propósito de cumplir con exigencias de control interno riguroso y estricto, logrando que todas las etapas del proceso funcionen de forma transparente, evitando que en algún sector del circuito se produzcan desfasajes y de esta forma lograr el control y la disminución buscada en los costos.

Cabe aclarar que con el paso del tiempo las medidas propuestas se van quedando obsoletas, ya sea porque se alcanzaron o porque se torna difícil cumplirlas. Por lo tanto, se aconseja mantenerse actualizado en cuanto a los objetivos e indicadores propuestos con la finalidad de seguir innovando y superándose.

Existe una necesidad de que la alta gerencia se centre en las actividades estratégicas con respecto a la toma de decisiones de mediano y largo plazo, tratando de delegar las actividades operativas como las de ventas y trato de clientes en empleados capacitados en ese rubro. Resaltar la falta de un profesional en la temática de CMI que genere la información útil para la toma de decisiones de la gerencia, intentando siempre que la empresa sea lo más eficaz y eficiente posible, procurando aprovechar al máximo los recursos que posee y en pos de su crecimiento y evolución, sin dejar de valorar que las cosas se vienen realizando de una buena manera, debido a toda la trayectoria que tiene, de casi 30 años en la industria, pero tratando de mantenerla y avanzar cada día más en su participación en el mercado competitivo actual.

Bibliografía

- adimra.org. (4 de 9 de 2020). *adimra.org*. Obtenido de adimra.org:
<https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- argentina.gob. (4 de Mayo de 2020). *argentina.gob*. Obtenido de argentina.gob:
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/uom-adimra_protocolo_covid19_vf_20_04_2020_adimra.pdf
- argentina.gob.ar. (s/f de s/f de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/atp/empresas/requisitos>
- Cáceres, A. (2019). *XXXI Congreso de Marketing Aemark 2019*. Madrid: ESIC.
- Casa, J. (2015). *El cuadro de mando integral: etapa de restructuración interna*. Córdoba, Argentina.: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Madrid: ESIC.
- Gir, S. (2016). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión*. Córdoba: UNC.
- informeindustrial.com. (s/f de s/f de 2020). *informeindustrial.com*. Obtenido de informeindustrial.com:
http://www.informeindustrial.com.ar/Secciones.aspx?Seccion=Ciencia-y-tecnologia__15&pagina=1
- Kaplan, Norton. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion.
- La Nación . (10 de Diciembre de 2019). *La Nación.com*. Obtenido de La Nacion.com:
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545>
- Origlia, G. (08 de abril de 2020). *LA NACION.COM.AR*. Obtenido de LA NACION.COM.AR: <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-gobierno-cordoba-admite-podria-diferir-pagos-nid2351874>
- Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica (Gestión y Marketing)*. s/d.: Plurilingua Publishing.
- Torre, J. J. (2019). *Team up: Equipos conectados*. Madrid: Kolima.

Anexos

Anexo 1. Protocolo COVID-19 para la industria Metalúrgica

PROTOCOLO DE HIGIENE Y SEGURIDAD DE EMERGENCIA SANITARIA COVID-19 PARA EMPRESAS METALÚRGICAS

REVISIÓN: 20.04.2020

El presente protocolo confeccionado y acordado entre ADIMRA y UOMRA tiene como objetivo poner a disposición de los Industriales Metalúrgicos y Cuerpos Orgánicos de la Unión Obrera Metalúrgica, una serie de recomendaciones y medidas de prevención, con el fin de garantizar la continuidad de las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia sanitaria, asegurando la protección de la salud de los trabajadores.

Se propone a modo de guía, debiendo armar cada Empresa su propio protocolo con los servicios de Medicina Laboral, Higiene y Seguridad (HISE), incluyendo a la Comisión Mixta de HISE o Cuerpos Orgánicos de UOM, en caso de no contar con dicha comisión, evaluando las condiciones de cada una y recomendar las medidas específicas en cada caso.

CONSIDERACIONES GENERALES

Independientemente de las recomendaciones vertidas en este documento, se deberán atender las indicaciones específicas brindadas por los Ministerios de Salud; Trabajo, Empleo y Seguridad Social; Desarrollo Productivo, Transporte y otros Organismos del Estado Nacional, Provincial y Municipal en relación específica a la actividad desarrollada.

Para determinar un procedimiento seguro de trabajo sobre una tarea o acción expuesta a un agente de riesgo, primero debemos analizar el agente causante y el alcance del mismo.

El COVID-19 se contagia por vía aérea en contacto con los ojos, la boca y la nariz. Cuando un individuo portador del virus tose, estornuda o exhala, segrega en pequeñas gotas el agente patógeno mencionado.

Dicho agente no permanece suspendido en el aire, pero sí puede vivir por algunos períodos de tiempo fuera del cuerpo huésped, depositado en cualquier tipo de superficies, lo que hace que al tocarlas con nuestras manos y no tener la debida precaución de higienizarlas rápidamente podemos trasladarlo a nuestro sistema respiratorio a través de boca, nariz y ojos. Por eso es muy importante no tocarse la cara antes de lavarnos las manos.

Lo que se conoce del virus es que presenta una estructura lipídica (una cubierta grasa que lo envuelve) lo cual lo hace muy soluble a soluciones jabonosas, de allí la importancia del lavado de manos con agua y jabón como medida de protección individual, ya que se inactiva rápidamente y solo secundariamente con alcohol al 70% o en gel, si no se puede o tiene acceso al lavado de manos frecuentemente.

También existen personas que no presentan ningún tipo de síntomas de la enfermedad (asintomáticos) pero si diseminan el virus de la forma descrita anteriormente. Este grupo es muy difícil de determinar, por eso hay que tomar todas las medidas pertinentes para evitar el contagio masivo.

Noticias

SECRETARÍA TÉCNICA

24/08/2020

Se actualizaron los nuevos honorarios mínimos sugeridos

Los nuevos valores rigen desde el 20/08

El CPCE estableció nuevos honorarios mínimos sugeridos. El esquema constituye un marco de referencia para los profesionales respecto a las tareas profesionales.

En su reunión del jueves 20, el Consejo Directivo aprobó la actualización del valor del módulo, fijándolo en \$1860 con vigencia a partir del 20 de agosto.

Recuerde que puede acceder a los honorarios indicativos a través de **Autogestión**.