

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Modelo de gestión interna basado en el Cuadro de Mando Integral
aplicada a la empresa Manser SRL”**

**“Internal management model based on the Balanced Scorecard applied to
the company Manser SRL”**

Autor: Tocchetto, Daniela

Legajo: VCPB24599

DNI: 41034785

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Córdoba, Septiembre, 2020

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Objetivos	5
Análisis de la Situación	7
<i>Análisis del contexto</i>	7
<i>Análisis interno</i>	9
<i>Análisis externo</i>	9
<i>Análisis de acuerdo al perfil profesional de la carrera</i>	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y Discusión	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de implementación	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Recursos involucrados</i>	20
<i>Acciones concretas a desarrollar y marco tiempo para su implementación</i>	22
<i>Propuestas de diseño e implementación del CMI</i>	24
<i>Evaluación y medición de la propuesta</i>	26
Conclusiones y Recomendaciones	28
Referencias	30

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se planteó la importancia que tiene para la empresa Manser SRL la implementación de una herramienta de control de gestión interna basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que facilita la comunicación de la estrategia dentro de la organización a través del conjunto de indicadores financieros y no financieros, donde se aspiró que la empresa logre alinear la estrategia con la visión, estableciendo objetivos e indicadores y en base a los resultados que arrojó cada uno de ellos, fue posible contar con información de calidad en el tiempo correcto para mejorar la eficiencia del proceso de toma de decisiones. Para llevar a cabo lo mencionado en el párrafo anterior, se realizó un diagnóstico organizacional, a través del cual se detectó que si bien la empresa es rentable a corto plazo; ha descuidado un factor fundamental del éxito como lo es la medición y control de la gestión interna. A través de la implementación de la herramienta de control de gestión se logró integrar todas las áreas de la organización de manera tal que cada uno de los integrantes se sientan partícipes de los logros obtenidos, pudiendo supervisar los resultados alcanzados y tomar las acciones correctivas necesarias para atacar las desviaciones.

Palabras Claves: control, indicadores, gestión, estrategia.

Abstract

In the present Final Degree Project, the importance of the implementation of an internal management control tool based on the four perspectives of the Balanced Scorecard that facilitates the communication of the strategy within the organization to Through the set of financial and non-financial indicators, chore it was aspired that the company active align the strategy with the vision, establishing objectives and indicators and based on the results that each one of them produced, it was possible to have quality information in the right time to improve the efficiency of the decision-making process. To carry out what was mentioned in the previous paragraph, an organizational diagnosis was carried out, through which it was detected that although the company ir profitable in the short term; It has neglected a fundamental factor of success such as the measurement and control of internal management. Through the implementation of the management control tool, it was possible to integrate all the areas of the organization in such a way that each of the members feel part of those obtained, being able to monitor the results achieved and take the necessary corrective actions to attack deviations.

Keywords: control, indicators, management, strategy.

Introducción

Las empresas que se encuentran operando en el mercado actualmente, en un mundo totalmente globalizado, en un contexto económico que se caracteriza por el exceso de la incertidumbre y del riesgo, tienen el desafío de ir adaptándose ante los cambios que se le presentan constantemente e ir ajustarse rápidamente para dar respuesta y poder seguir siendo competitivas.

Es por esta razón que se hace necesario la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), para que sirva como herramienta que otorgue ventajas a las empresas facilitando traducción de la misión y la estrategia corporativa con los objetivos establecidos, midiendo el alcance de los mismos a través de los indicadores propuesto para cada perspectiva. Tal como lo expresa Kaplan y Norton, el CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas; la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2014).

Figura 1

FINANZAS	CLIENTES
Valor añadido	Satisfacción
Rendimiento sobre las inversiones	Retención
Mejora en la productividad	Cuota de mercado
PROCESOS INTERNOS	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
Costo	Disponibilidad Sist. De información
Nuevos Productos	Satisfacción de los empleados
Tiempo de Respuesta	Comunicación interna
Calidad	

Perspectivas CMI. Fuente: elaboración propia.

La empresa Manser SRL tiene sus inicios en los años 90. Fue fundada por el Sr. Luis Mansilla, en la ciudad de Córdoba, comenzando como una empresa unipersonal, dedicada a trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. En 1997, el fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzadora con Control Numérico Computarizado (C.N.C.), convirtiéndose en una empresa única proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales. En 2002 Manser se convirtió en

una SRL. En 2003 comenzó a trabajar para AIT SA y poco después se sumó Volkswagen Argentina SA, teniendo importantes clientes. En 2009 los hijos del fundador tomaron la empresa a su cargo, y en 2012 inauguraron una planta industrial con el doble de superficie. En 2014 logró la certificación de las normas ISO.

La política de Manser SRL está orientada a satisfacer las necesidades del cliente, a través de un menor precio en relación a la competencia, un servicio postventa para solucionar problemas que se presenten, entre otros. Sin embargo, la gestión interna de la empresa no ha sido muy eficiente en el último tiempo, ya que no cuenta con una estrategia establecida y tampoco se han planteado objetivos específicos. Lo cual, en base a estas ausencias, se pretende implementar una herramienta de gestión interna llamada CMI, para así mejorar el desarrollo de la empresa.

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI a través de sus cuatro perspectivas. Esto facilita la retroalimentación que le permitirá alinear su estrategia con los objetivos organizacionales, mejorando el proceso de toma de decisiones.

Como antecedente internacional se cita un trabajo cuyo objetivo es analizar la influencia de la incertidumbre percibida del entorno y del apoyo de la alta dirección en la implementación del CMI en organizaciones públicas y privadas portuguesas. La conclusión de este análisis lleva a que las organizaciones necesitan comunicar su estrategia, objetivos y medidas de desempeño a todos sus niveles dentro de la organización, lo cual esta herramienta lo facilita, además de aumentar la eficacia en la toma de decisiones. La incertidumbre del entorno y el compromiso de la alta dirección han sido identificados como factores determinantes de la implantación de este tipo de sistemas de control de gestión (Rodrigues; Lima y Aibar, 2017).

A nivel nacional, se cita un trabajo donde se explicita que tendrán éxito aquellas empresas que puedan invertir en sus activos intelectuales y logren gestionar con efectividad, implementando esta herramienta de gestión interna. Con esta investigación se demuestra que el CMI es uno de los modelos de gestión más usados por las empresas, ya que permite establecer metas superadoras y trazar un camino hacia el cumplimiento de las mismas (Felani, 2018).

Como antecedente regional se menciona el trabajo realizado en la empresa autopartista metalúrgica cordobesa, Montich SA, que, a pesar de ser una empresa líder de su sector, presenta carencias. A través de la implementación de un CMI le permitió a

los directivos realizar una correcta evaluación y medición de la situación en la que se encuentra la compañía, y así buscar soluciones y de esta forma poder volverse más competitivos en el mercado (Moyano, 2018).

La relación entre el presente TFG y los antecedentes antes mencionados, es que en todos los casos planteados se utiliza la herramienta del CMI para lograr una eficiente gestión interna, definiendo una estrategia empresarial que se traduce en objetivos combinados a un plan de acción permitiendo anticiparse a las posibles desviaciones que puedan surgir, incorporar recursos intangibles que generen valor, motivar al personal de todos los niveles de la organización, y así poder lograr mantenerse en el mercado como competidores potenciales.

El éxito y la permanencia de las empresas en el mercado dependen de la rapidez y la eficacia que tienen las mismas para adaptarse a los cambios producidos en el entorno. Manser SRL es una empresa más y no está exenta de esto, presentando falencias en su gestión interna y ante un contexto con nuevos desafíos y situaciones por resolver constantemente, en donde la permanencia de la organización depende de la velocidad en que estas se adapten al entorno, se hace sumamente necesario la aplicación de un CMI, ya que le permitirá reconocer su estrategia y a raíz de esto definir tanto objetivos generales como específicos y un plan de acción, que tras su implementación, le permitirá alcanzarlos. Este plan de acción se basará en una serie de actividades a corto plazo que facilitarán su proyección a largo plazo. Así mismo, brindará una gran cantidad de información y conocimientos, que facilitarán que los miembros de la organización se involucren y adapten rápidamente.

Objetivos

Objetivo General.

- Implementar una herramienta de control de gestión interna integrada, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Manser SRL ubicada en la provincia de Córdoba a partir del segundo semestre del año 2020, para la obtención de información necesaria en el tiempo oportuno y así facilitar el proceso de toma de decisiones.

Objetivos Específicos.

-Determinar los objetivos y metas de la empresa, teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

-Formular indicadores de gestión financiera y no financiera para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, de manera que permita alinear la estrategia y los objetivos de la empresa.

-Formular objetivos estratégicos que deban alcanzar los indicadores y alinearlos con planes de acción de manera tal que permita realizar el control y medición respectiva.

-Establecer medidas de acción y corrección para cada uno de los indicadores las perspectivas del CMI.

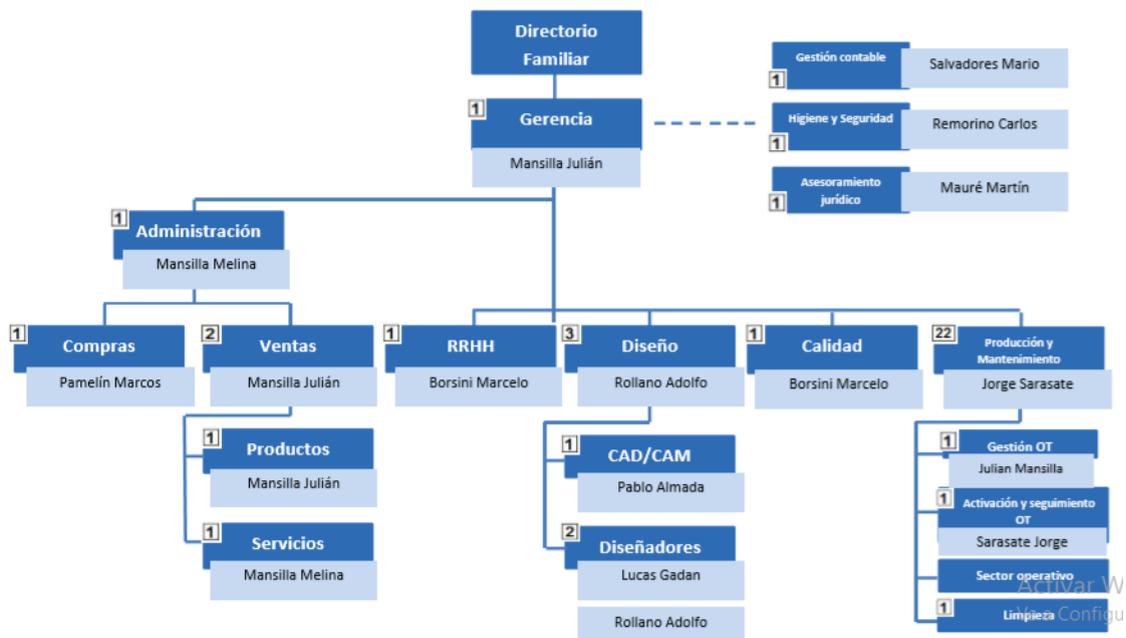
Análisis de la Situación

Análisis del contexto

Manser SRL es una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, fundada en los años 90 por Luis Mansilla. La actividad principal es el corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. Desde sus comienzos apuestan al crecimiento realizando inversiones en maquinarias y así ampliar la línea de productos, incluyendo diseño, ingeniería y fabricación. También la empresa ha invertido en temas tecnológicos y ambientales, tal así que logró la certificación de las normas ISO 9001.

La estructura de organización de la empresa. Se encuentra dividida en áreas: ventas, compras, RR.HH., producción y mantenimiento, diseño y calidad. Cuenta con un total de 30 empleados.

Figura 2



Organigrama de Manser SRL. Fuente: datos brindados por la empresa.

Las funciones 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. Las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar. La gerencia es la responsable de mantener toda la información de la empresa en correcto estado y manejo.

Los principales clientes de Manser son AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania, entre otros. Como proveedores cuentan con Sidersa SA encargados de suministrar chapa Alcenor SRL y Extrusora Argentina SRL; como abastecedor de tubos y planchuelas de aluminio.

En cuanto a la comercialización de Manser, su cartera de productos se encuentra conformada por: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de viruta y cadenas; construidos a medida de la máquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta, extractores que contienen cadena de paso estándar o especial, del tipo a estera o arrastre, dependiendo de las características de la máquina a la que se destine, lavadoras industriales a medida en formato horizontales o verticales; de piezas individuales o de pallets, construidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

La organización se destaca por la innovación y calidad tecnológica, también es importante mencionar que está muy bien posicionada en el mercado y es calificada altamente competitiva, pero en el área de producción se observa una subutilización de la capacidad productiva, trayendo como consecuencias inconvenientes en el área de mecanizado, provocado fundamentalmente por la escasa capacitación en sus empleados. Esto ocasiona demoras en etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega haciendo que la planta no sea aprovechada al máximo. También se observa que la empresa carece de una diversificación de clientes tanto nacionales como multinacionales, lo primero es debido a que no se desarrollan acciones de marketing correctas y de manera masiva y la segunda problemática es porque la empresa no está inscripta como exportadora e importadora.

Por todas estas razones mencionadas anteriormente se considera necesario aplicar una herramienta de gestión interna como es el CMI que le facilite la definición de la estrategia haciendo que la empresa pueda contar con información de calidad en el tiempo correcto y así obtener mejores resultados mejorando su rentabilidad y competitividad.

Análisis interno

A continuación, se presenta el análisis FODA

Figura 3

CONTEXTO INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Trato personalizado con los grandes clientes. -Precios competitivos. -Rápida atención post venta. -Envíos directo de fábrica. -Certificación ISO 9001. -Compra anticipada materia prima. -Conocimiento y liderazgo en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de información de calidad en tiempo correcto. -Falta de diversificación de clientes. -Incumplimiento de plazos de entrega. -Falta de programas de capacitación. -Tiempo ocioso de producción. -Subutilización de la capacidad instalada. -Escasa publicidad.
CONTEXTO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Régimen de promoción industrial. -Régimen de promoción y desempeño de PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta presión tributaria. -Elevada inflación- inestabilidad económica. -Aumento tipo de cambio. -Limitación de importación. -Inestabilidad política.

Matriz Foda. Fuente: elaboración propia.

Análisis externo

Para realizar un análisis del contexto de la empresa, se utiliza la herramienta Pestel, la que propone analizar el impacto que tienen los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales en la empresa Manser. Análisis Pestel:

Factores Políticos: El contexto de la economía Argentina al momento de dejar el poder el señor Mauricio Macri y asumirlo Alberto Fernández a fines del año 2019, era muy compleja. Acumulaba varios trimestres de caída del producto, números rojos en la

producción industrial, con el 60% de la capacidad instalada activa y el consumo cada vez cayendo más, sumado a un desempleo por encima del 10% y la pobreza alcanzaba un 40%. El endeudamiento externo se ubicaba en niveles históricos, por lo que el déficit primario estaba relativamente controlado por la vía del recorte de gastos. El contexto no era el adecuado para que el gobierno de Fernández podrá desarrollar libremente sus acciones. De todas formas, el objetivo de corto plazo para el mismo, era frenar la caída de la economía, para lo que impuso algunas modificaciones impositivas, recargo del 30% a los gastos realizados en moneda extranjera, congelamiento de las tarifas de los servicios públicos, otorgó aumentos en la AUH, jubilado y tarjeta alimentaria, la renovación del programa ahora 12, entre otras medidas (Segal, 2020).

Factores Económicos: La Presidencia del señor Mauricio Macri deja el poder con una inflación cercana al 55%. El principal motor de la inflación es la moneda estadounidense y esta desde que asumió Macri ha subido a pasos agigantados su valor, llegando hasta quintuplicar su valor. Una de las medidas para contener esta suba se implementó a fines de octubre de 2019 el Banco Central anunció que los argentinos solo podrán acceder a US\$200 por mes. Esta medida de restricción a la compra de dólar, logró contener la suba del dólar (Smink, 2019).

Entre julio y agosto, pronostican una inflación ascendente hasta 3% mensual, dato que puede estar relacionado con el posible descongelamiento de tarifas previsto para el segundo semestre del año. La proyección para diciembre coloca al dólar en \$78,9, para fines del año 2021, un valor de \$97,3 por dólar. La variación nominal prevista para 2020 es de 31,8% interanual (Ámbito financiero , 2020).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), informó que el Producto Bruto Interno (PBI) cayó 2,2 % durante 2019. Referido al sector industrial y en relación al 2018, informó una merma del 6,3%. Para este año, el ministro de Economía, Martín Guzmán anticipó que la economía podría caer entre 1,5 y 2 %, para subir entre un 2 y 3% en el 2021. Consultoras privadas estiman que la caída del PBI en el país, será por lo menos del 2% por efecto negativo que tendrá el Coronavirus en la economía (Telam, 2020).

Por otro lado, los costos metalúrgicos aumentaron 51,1% en 2019, según el Índice de Costos Metalúrgicos (ICM) que confecciona trimestralmente la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA). Este aumento, principalmente se refleja en el

incremento de la energía eléctrica en el transcurso de los últimos cuatro años y por esto se resalta la necesidad de contar con regímenes específicos para las empresas Pymes que son usuarios intensivos de la misma (Telam, 2020).

En consecuencia, la rentabilidad de los sectores industriales metalúrgicos, el 27% de los empresarios aseguran haber operado durante el 2019 con un nivel de rentabilidad negativo. La provincia de Córdoba fue la más perjudicada en el último semestre, con una caída del 8,5% interanual (Villafañe, 2020).

Factores Sociales: La producción metalúrgica no fue una excepción frente al contexto recesivo del país que se está atravesando, y se mostró como una consecuencia negativa de esto, que el nivel de empleo se redujo al 2,8% para el segundo semestre del 2019, en relación al mismo al periodo del 2018. Además, el 41% de empresarios indicaron haber reducido la cantidad de personal, mientras que el mismo porcentaje de empresas redujeron las horas extras y el 16% indico una reducción en la jornada laboral durante el último semestre del año saliente. Las expectativas para el 2020 no son las mejores, el 78% de empresarios, no prevén cambios en el empleo y el 14% esperan una caída (Villafañe, 2020).

La pobreza a nivel nacional, alcanzó el 40,8% de la población durante el tercer trimestre del año, según medición del Observatorio de Deuda social de la UCA. Se trata del porcentaje más alto de la década y cierra con 2,8 millones de nuevos pobres, indicando que 4 de cada 10 argentinos son pobres (González, 2019).

Debido a la situación de la pandemia del coronavirus llamada Covid-19 muchos agentes económicos se encuentran con la necesidad de liquidez, llevando a que tengan que desprenderse de parte de sus activos para poder cumplir con sus obligaciones, como lo son las cargas sociales, sueldos, entre otros. Esto provocó una suba del dólar, tanto el blue como el oficial (BAE Negocios, 2020).

Factores Tecnológicos: El avance tecnológico es constante y por esto se hace primordial que las empresas sean capaces invertirlas en el desarrollo de sus procesos productivos. Las nuevas tecnologías aplicadas al sector industrial metalúrgico permiten una mayor capacidad productiva y una mayor eficacia en muchos sentidos, desde la automatización de los procesos, el ajuste de los costos de producción, disminución del trabajo manual, disminución de accidentes laborales, entre otras. Es importante la

inversión en nuevas tecnologías, ya que garantiza la manipulación adecuada y segura del metal (Hidegar , 2019).

Con el objetivo de impulsar esta rama industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron un convenio basado en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica entre ambas entidades, lo que permite formalizar el trabajo, impulsar actividades, capacitaciones, transferencia de tecnología e intercambiar información. Uno de los objetivos del acuerdo es buscar dinamizar el mercado interno, fortalecer la capacidad y productividad de las pymes como generadoras de empleo genuino, generar mejores condiciones de competitividad, solucionar problemas y necesidades industriales e impulsar la producción local potenciando las cadenas de valor regionales (INTI, 2019).

Factores Ecológicos: las empresas se encuentran obligadas a medir el impacto que tienen sus actividades en el entorno en el que operan. Una de las herramientas más empleadas es el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) de la norma ISO 14001, el cual orienta las decisiones de las empresas hacia la conservación de los ecosistemas.

El desarrollo de todas las actividades de las compañías debe establecer las líneas de acción en el tema medioambiental. Esto es lo que se le llama política ambiental, dentro de la cual se encuentra la mejora continua, la prevención de actividades de impacto negativo, la formación del personal, los recursos y el marco jurídico y legal que engloba dichos esfuerzos (ISOTools.org, 2015).

Las nuevas energías renovables podrán dar lugar en el futuro al desarrollo de nuevos sectores productivos, capaces de absorber crecientes flujos de inversiones privadas. En la última década los costos de las energías renovables han disminuido, razón dando como consecuencia que las inversiones en estas actividades se han multiplicado más de seis veces (IEA).

La labor del Gobierno es elaborar ahora una nueva planificación ambiental que apunte a respetar el medio ambiente y que ya incluya un programa concreto y financiable de iniciativas de eficiencia y conservación energética (La Nación, 2016).

Factores Legales: En la provincia de Córdoba existen leyes y regímenes que apoyan y sustentan el desarrollo de las industrias, entre estas se pueden nombrar la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs N°9727, que tiene por objetivo promover el desarrollo y la competitividad de las PyMEs que se instalen dentro en la

provincia, con la condición de que quienes pretendan adherirse a tal régimen presenten un proyecto que persiga determinados fines como modernización o innovación en productos y/o procesos, protección del Medio Ambiente, conformación de Grupos Asociativos, entre otros, para los cuales ofrece diversos beneficios (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2009).

Además, cuenta con un Régimen de Promoción Industrial; Ley 5319 texto ordenado por Ley 6230 y 8083, el cual tiene por finalidad fomentar el desarrollo industrial de la Provincia, a través del otorgamiento de beneficios impositivos. Quienes se benefician con este régimen son las personas propietarias de establecimientos industriales radicados en ella. Se promueve bajo la exención en el impuesto a los Ingresos Brutos, impuesto inmobiliario e impuesto a los sellos. El tiempo por el cual otorgan los beneficios, varían de 6 a 14 años, dependiendo de si se trata de un establecimiento nuevo o existente y del tipo de actividad industrial que realiza (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2017).

Análisis de acuerdo al perfil profesional de la carrera

Según las distintas debilidades encontradas en la empresa, se realiza un análisis siguiendo las perspectivas del cuadro de mando integral.

Uno de los aspectos más relevantes es la gran aceptación de sus productos por parte de los clientes, el compromiso de mejora continua, sumado a que en aspectos relacionados a la perspectiva financiera no tiene problemas al corto plazo. El índice de liquidez corriente y el de solvencia financiera se han mantenido en los últimos 3 ejercicios sin grandes variaciones. También se observa que el resultado por ventas de bienes y servicios industriales incrementó un 43% aproximadamente en el mismo periodo. Sin embargo, se visualiza poca ampliación del mercado, tanto a nivel nacional como internacional, esto último, en gran medida, se asigna como consecuencia de falta de personal capacitado en la materia.

A la hora del análisis de la perspectiva de clientes la empresa, se encuentra posicionada en el mercado con una estrategia competitiva por la producción de productos de alta calidad, pero se observa que la cartera de clientes de la empresa es escasamente diversificada, ya que la misma mantiene la política que establece que los clientes sean pocos, pero importantes, manteniendo una relación estrecha y personalizada.

Con respecto al proceso interno de la empresa se observa que tiene inconvenientes con los plazos de entrega de los productos terminados, como consecuencia de demoras en el proceso productivos, que se genera por la falta de capacitación de los empleados de la firma y por la demora de la entrega de insumos por parte de los proveedores. Además, los jefes de áreas y operarios no tienen el poder de tomar decisiones en su labor diaria, provocando una sobrecarga de tareas en los mandos superiores.

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se menciona que la empresa es consciente del valor que tienen sus empleados, pero se puede detectar que las capacitaciones brindadas al personal son escasas, al igual que las acciones de motivación, generando errores, demoras, un clima poco ameno y poca eficiencia en la realización de la labor diaria por parte de los empleados.

Marco Teórico

Las empresas se encuentran operando en un mercado altamente competitivo y en permanentes cambios, lo cual es sumamente importante contar con herramientas que ayuden a los directivos que forman las mismas, y que así puedan desarrollarse y planear un futuro exitoso.

Es primordial abordar los lineamientos teóricos proporcionado por diferentes autores reconocidos, a fines de establecer los cimientos que sustenten el desarrollo del presente TFG, aportando bases para el presente diagnóstico, como también para la confección de la propuesta de implementación del CMI en la empresa Manser SRL.

Los primeros estudios se realizaron en los años 90, cuando los autores Kaplan y Norton descubrieron que hasta ese momento las investigaciones solo se enfocaban en valores financieros y las empresas no encontraban respuestas a todas las necesidades presentadas. Desde allí se manifestó la necesidad de mantener un equilibrio de los objetivos a corto y largo plazo, con perspectivas internas como externas, realizando mediciones tanto de carácter financieras como no financieras (Barabay, 2011).

Kaplan y Norton (2014), maestros de esta herramienta, definen a ésta como instrumento que le proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para lograr el éxito competitivo, permitiendo poner énfasis en indicadores no financieros sin perder de vista los indicadores financieros. Rodrigues Quesado, Lima, Rodrigues y Aibar Guzman (2017), añaden que esta herramienta clave para la gestión interna de las organizaciones es un modelo flexible tanto a nivel académico como a nivel empresarial.

El CMI se ha propuesto como un mecanismo de evaluación de desempeño y de gestión estratégica que aporta a los directivos información relevante y necesaria para evaluar el desarrollo, facilitando la toma de decisiones. Permite la medición del actuar de la organización en cuatro perspectivas; las finanzas, los clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento, proporcionando que la visión sea conocida y que los miembros de la firma trabajen para la consecución de la misma (Kaplan y Norton, 2014).

Rodrigues Quesado et al., (2017) consideran primordial la participación de la alta dirección en la implantación y desarrollo del CMI, lo que permitirá una completa

comprensión de la estrategia y el modo en que las acciones de cada uno de los miembros de la organización van a contribuir al alcance de la misma.

Con relación a lo mencionado, los autores Berrios y Flores (2017), mencionan que una herramienta eficaz en el modelo, es el mapa estratégico ya que éste proporciona una descripción gráfica, unificada y coherente de la estrategia organizacional, permitiendo ser comunicada en forma efectiva a todos los miembros de la empresa. Utiliza un enfoque de causa-efecto entre los objetivos planteados en las distintas perspectivas del CMI, dándole significado a la estrategia organizacional. Por otro lado, mencionan que la herramienta de CMI permite aclarar cómo los activos intangibles se relacionan con el proceso de generación de valor.

El modelo de CMI define cuatro perspectivas que permiten establecer un equilibrio, entre las cuales se menciona la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento (Kaplan y Norton, 2014). Con respecto a las perspectivas, Baraybar (2011), plantea que estas, si bien tienen un carácter general y son válidas y suficientes en la mayoría de las organizaciones, antes diferentes circunstancias que se presenten y dependiendo de la estrategia y sectores, las organizaciones pueden plantear otro tipo de perspectivas.

La aplicación del CMI como una herramienta de gestión interna trae una gran cantidad de beneficios en todos los niveles de la organización, entre ellos se pueden destacar los siguientes: permite realizar un seguimiento hacia el cumplimiento de la estrategia y corregir si existieran desviaciones, permite tener una visión global del negocio y de la estrategia, incentiva a la comunicación y participación de todos los niveles organizacionales, mejora el proceso de toma de decisiones, influye en el desempeño de las personas, fijan objetivos y establecen la forma de conseguirlos, medirlos y los recursos necesarios, entre otros (Baraybar, 2011). Sin embargo, Rodrigues Quesada et al. (2017), plantean que el uso de esta herramienta no se ha aplicado en diversas organizaciones debido a sus limitaciones como es su gran inversión monetaria, el tiempo demandado y la organización que conlleva.

El CMI es una herramienta de gestión que además de aportar diversos beneficios, muchas empresas tienen dificultades para ponerlo en práctica. Los factores que dificultan la aplicación de esta herramienta se dividen en tres categorías: primero aquellos factores que generan confusión, como por ejemplo; compromiso interno,

incertidumbre sobre el desarrollo del CMI en el futuro de la organización, luego esta los factores llamados creativos, que aquí se encuentran por ejemplos la falta de participación de los trabajadores en el desarrollo y aplicación del CMI, y por último y no menos importante, están los factores denominados retrasados, y se encuentran acá la falta de estrategias claras y falta de sistema de información adecuados (Richardson, 2011).

Relevantes autores mencionan los numerosos beneficios de implementar el CMI como una herramienta de gestión interna en las organizaciones, pero también otros autores destacan que el éxito de esta herramienta no solo depende de su implementación, sino que hace foco en la importancia de la participación de todos los miembros de la organización en su diseño e implementación para obtener resultados que generen valor a largo plazo. La metodología del CMI sobre la gestión empresarial, cambia el enfoque del gasto o del costo hacia la inversión, ya que considera que éstas generaran un valor económico en la empresa a futuro. Los procesos internos como es el desarrollo de capacidades, la motivación al personal, la satisfacción de clientes actuales y captación de nuevos clientes, debe ser claves y desarrollarse de manera eficiente ya que son fuentes generadoras de valor, que en el largo plazo se reflejaran en los resultados económicos de la empresa.

Por otro lado, esta herramienta de gestión considera solamente a los clientes, empleados y accionistas, dejando de lado a factores como el gobierno, proveedores, competidores, es decir el entorno en donde la organización se desarrolla, que impactan de manera directa sobre la misma.

A modo de síntesis, se menciona al CMI como una herramienta que permite traducir la estrategia de la organización en objetivos estratégicos y que, al ser una herramienta de sencilla comprensión para todos los miembros de una empresa, va a favorecer la participación activa de ellos en la consecución de las metas planteadas. Además, esta herramienta facilita la planificación, formación, crecimiento, motivación, retroalimentación y fundamentalmente comunicación interna organizacional, que esto último contribuye positivamente en el proceso decisorio como también a mejorar el desempeño de los miembros de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Actualmente las empresas se encuentran posicionadas en mercados altamente competitivos y con cambios constantes, lo que hace que las mismas tengan que ir adaptándose y logrando nuevas ventajas de posicionamiento, que esto implica tener una gran flexibilidad de adaptar los objetivos al actual entorno, y también un gran esfuerzo de quienes están a cargos; los directivos, que son quienes llevan a la organización hacia el logro de sus objetivos. Manser SRL si bien posee una estrategia diferenciadora orientada hacia sus clientes en término de calidad y precio haciendo que logre estar posicionada en el mercado, sumado a que desde sus comienzos ha invertido en tecnología y maquinarias, el entorno se vuelve cada vez más dinámico debido a los cambios tecnológicos, la competitividad y la globalización.

A partir del análisis realizado en el presente TFG y los datos que arroja la Matriz FODA, se puede ver que, si bien Manser SRL posee una estructura sólida con una política que se basa en beneficios financieros y de corto plazo, deja de lado aquellos factores no financieros que le permitirán generar valor. La organización no cuenta con una herramienta que le permita controlar y medir su gestión interna, y corregir las desviaciones para la concreción de los objetivos propuestos, haciendo que la empresa no cuente con información de calidad en el tiempo correcto, haciendo que la toma de decisiones sea en un contexto de incertidumbre. Además, los clientes son escasos y exigentes y los empleados no están lo suficientemente capacitados para dar respuesta eficientemente, haciendo que lleve a deficiencias en el proceso productivo, tiempo ocioso y atrasos en la entrega de los productos.

Justificación del problema

Luego de haber realizado un análisis se manifiesta que Manser SRL no posee una herramienta gestión interna, haciendo que no tenga información de calidad en el tiempo correcto. Además, se observa que no existe una estrategia definida y conocida por todos los miembros de los distintos niveles de la organización, haciendo que los empleados de la firma no se sientan partícipes del proceso, generando desmotivación y deficiencia en su labor, produciendo un impacto directo en la generación de valor. Por todo esto mencionado, se considera imprescindible para la firma, el diseño y la implementación de una herramienta de gestión interna como es el CMI que permite

traducir la misión y visión en indicadores medibles de manera en que todos los miembros de la firma se encuentran involucrados en el logro del objetivo y las metas.

Conclusión diagnóstica

Con la implementación de esta herramienta de gestión basada en el CMI, la firma podrá hacer frente a los vertiginosos cambios que impone el mercado en que se encuentra inmersa. Esta herramienta permitirá definir con mayor precisión los objetivos para alinear el rendimiento del negocio con la estrategia organizacional y transmitir la misma a cada área de la firma a través de objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del modelo y con sus respectivos indicadores que son los que le van a permitir medir y controlar los resultados obtenidos y corregir las desviaciones a tiempo. Con esta herramienta de gestión la empresa va a poder disponer con información de calidad en el tiempo oportuno, fomentar la participación del personal, incrementar el compromiso y la motivación de los mismos. La participación de todos los miembros de la firma, generará que los miembros se sientan parte del proceso, generando motivación, compromiso y aportarles un sentido de pertenencia. En resumen, la herramienta de gestión interna facilitará la capacidad de adaptarse a los cambios constantes que presenta el mercado, se fortalecerá la comunicación organizacional y la planificación.

Plan de implementación

Alcance

El presente Trabajo Final de Graduación (TFG) tiene por objetivo el diseño e implementación de una herramienta de gestión interna basada en las cuatro perspectivas del CMI, llevada a cabo en la empresa Manser SRL ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, ciudad de Córdoba, cuya actividad principal es la fabricación de productos y la prestación de servicios industriales, abarcando todas las áreas de la empresa y a poner en práctica a partir del segundo semestre año 2020.

Durante la realización del presente trabajo no se presentaron dificultades o algún inconveniente que pudieran afectar la implementación de la propuesta. La realización fue posible gracias a que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo. El trabajo se limita al diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del CMI, en la empresa Manser SRL, lo cual no será posible la implementación del mismo en otra empresa del mismo rubro empresarial.

Recursos involucrados

A continuación, se mencionan los recursos de tanto carácter tangible como intangible, ambos necesarios para llevar a cabo el TFG.

Recursos tangibles:

- Escritorios.
- Computadoras.
- Sillas.
- Recursos monetarios necesarios para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión.
- Plan de acciones y ventas.
- Estados contables y Balances 2017-2018.
- Listado de clientes de la empresa.
- Planilla de empleados de la firma.

Recursos intangibles:

-Capacitación del personal de la firma acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI.

-Participación en ferias y exposiciones para atraer nuevos clientes.

-Capacitación comercial útil en compras y ventas en el mercado internacional.

-Participación en rondas de negocios metalúrgicas organizadas por la Cámara de Industria y Metalúrgicos de la Provincia de Córdoba.

-Contratación conveniente en temas de comercio internacional.

- Publicidad en redes sociales.

A continuación, se presenta la cuantificación de los recursos tangibles ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación del plan.

Figura 4

Recurso	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorio	2	\$8.500,00	\$17.000,00
Computadoras	2	\$52.000,00	\$104.000,00
Sillas	2	\$3.500,00	\$7.000,00
Total			\$128.000,00

Presupuesto de recursos tangibles. Fuente: elaboración propia

Para continuar con los recursos involucrados, se expone el presupuesto necesario para llevar a cabo el diseño e implantación del CMI en la empresa Manser SRL. Para confeccionar el presupuesto, es necesario tener presentes dos puntos importantes. Uno de ellos hace referencia a la contratación del personal idóneo en comercio internacional y para lo cual se propone realizar una oferta laboral para estudiantes avanzados en la carrera Licenciatura en Comercio Internacional, lo cual se establece un salario promedio de \$35000. Otro punto a considerar, es la cuantificación de la firma en las participaciones en ferias y/o exposiciones cuyo costo promedio es de \$60000 por día de participación en una feria de carácter regional y \$400000 en ferias nacionales. Por otro lado, se presenta el costo promedio correspondiente al diseño e implementación del CMI, llevada a cabo por un Contador Público, que en la empresa Manser SRL es un contratado externo a la firma. Para realizar el presupuesto se toma como referencia los honorarios profesionales establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias

Económicos de la Provincia de Córdoba, a través de la resolución 74/19, la cual establece el valor de cada módulo en \$1570.

Figura 5

Actividades a presupuestar	Cantidad de módulos presupuestados para llevar a cabo la actividad	Total presupuestado
Diseño de herramienta de control de gestión interna basada en las perspectivas del CMI	30	47.100,00
Actividades de capacitación a mandos medios y cúpula directiva	20	31.400,00
Implementación del CMI	25	39.250,00
Control y acciones de corrección	20	31.400,00
Total presupuestado	95	149.150,00

Presupuesto de implementación del CMI. Fuente: elaboración propia basado en los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

Acciones concretas a desarrollar y marco tiempo para su implementación

A los fines de que Manser SRL cuente con información de calidad para mejorar el proceso de toma de decisiones, se planteó como objetivo del presente reporte de caso, el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo de CMI. Para lograrlo, se diseñan y planifican una serie de actividades las cuales se detallan en el Diagrama de Gantt junto al plazo que abarca cada una y sus responsables.

La primera actividad a realizar, es una reunión con la dirección de la empresa a los fines de conocer el negocio, la situación actual y hacia donde tienen planificado llegar. A la par de esta actividad, se realiza un diagnóstico organizacional para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa.

Completada la primera actividad, se procede a capacitar a todos los involucrados en la implementación del CMI, para lograr integrar la estrategia empresarial con la visión.

De manera paralela al dictado de las capacitaciones, se procede a diseñar el mapa estratégico que permite mostrar la estrategia organizacional de forma gráfica e integrada, facilitando la comprensión de la misma por todos los miembros de la empresa.

Finalizada esta acción, se plantean los objetivos estratégicos que serán establecidos conjuntamente por el directorio y los mandos medios. Una vez definido, se procede a establecer los indicadores de gestión, tanto financieros como no financieros que van a permitir controlar y evaluar si los resultados alcanzados en el plazo propuesto, son positivos, negativos, aceptables o no.

En este punto, se lleva a cabo la implementación del CMI, al mismo tiempo que se procede a realizar un seguimiento. Finalmente, se realiza un control de los resultados arrojados por los indicadores propuestos a los fines de evaluar sus resultados y determinar la necesidad de implantar acciones correctivas o continuar con las actividades llevadas a cabo hasta el momento dependiendo de los valores obtenidos.

Figura 6

Actividades/ Meses	Responsables	jul-20				ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20			
		s1	s2	s3	s4																				
Diagnóstico organizacional y comunicación de decisión de implementar un CMI	Directorio Área contable																								
Implementación de capacitaciones a todas las áreas sobre herramienta de gestión interna	Administración Área contable																								
Elaborar un mapa estratégico que muestre las relaciones causa efecto y sirva de soporte para realizar la medición y control	Directorio Administración Área contable																								
Establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI	Director Administración Área contable Ventas Producción																								
Plantear indicadores que permitan la medición de los objetivos y así evaluar el grado de cumplimiento de los mismos	Director Administración Área contable Ventas Producción																								
Implementación del CMI, aplicación de controles y medidas correctivas	Director Administración Contador																								
Control y medición de su implementación	Mandos medios																								

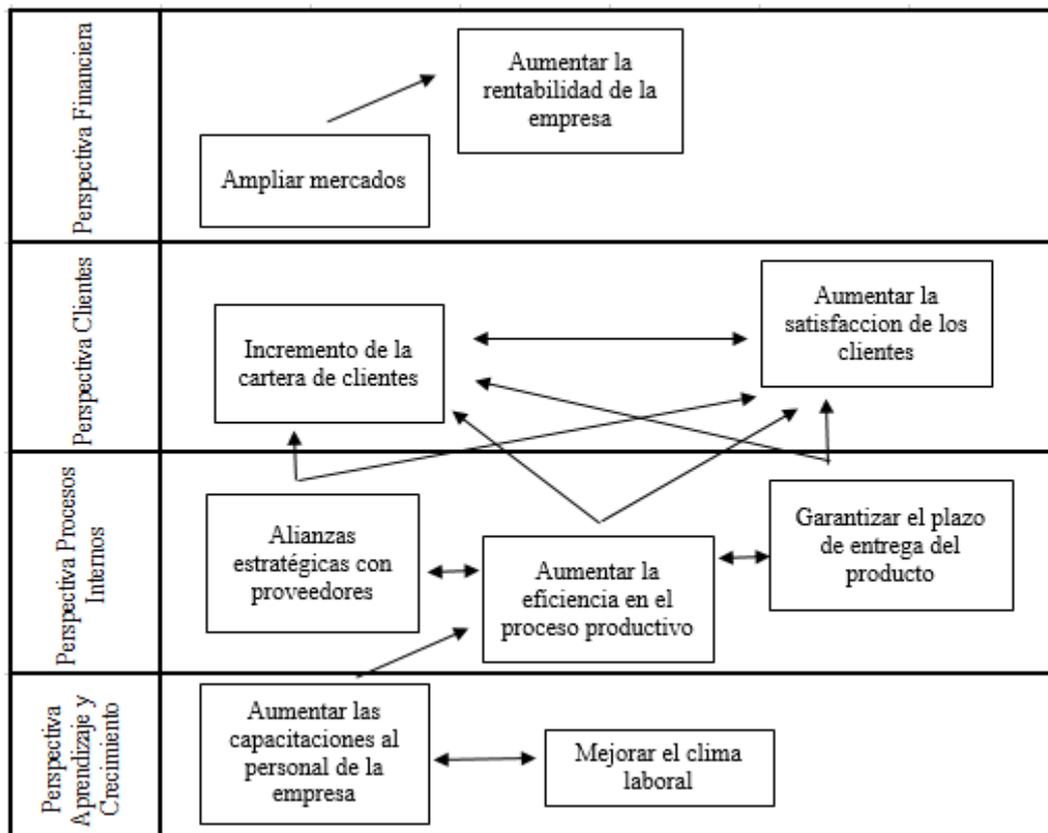
Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia

Propuestas de diseño e implementación del CMI

El objetivo de la propuesta es el diseño e implementación de la herramienta de gestión interna basada en el modelo del CMI, a través de sus perspectivas. Esta herramienta facilitará la retroalimentación permitiendo a la firma, alinear su estrategia con los objetivos organizacionales propuestos, mejorando el proceso de toma de decisiones.

A través del mapa estratégico se muestra la estrategia organizacional permitiendo una visión integrada y sistémica de la misma. También el mismo muestra la relación de causa-efecto que existe entre los diferentes objetivos planteados de las cuatro perspectivas del CMI.

Figura 7



Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI, se determinan sus indicadores de gestión, que son quienes permitirán evaluar el alcance de los mismo a través de la fórmula.

Para la selección de los responsables de la medición de cada indicador, se tiene en cuenta el organigrama de Manser SRL.

Figura 8

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor objetivo	Responsable del control	Periodo de control	Banda verde	Banda amarilla	Banda roja
Financiera	Aumentar la rentabilidad anual en un 20% para fines del 2020	Rentabilidad del periodo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100$	%	20%	Dirección, Gerencia y Gestión Contable	Anual	Mayor o igual a 20%	Mayor o igual a 10% o menor de 20%	Menor 10%
	Ampliar el mercado; incrementar las ventas nacionales en 10% en los próximos 6 meses	Índice de variación de ventas	$\frac{\text{ventas loc.en el periodo (n)} - \text{ventas loc.en el periodo (n-1)}}{\text{ventas locales en el periodo (n-1)}} \times 100$	%	10%	Gerencia y Área administrativa	Anual	Mayor o igual a 10%	Mayor o igual a 3% o menor de 10%	Menor 3%
	Ampliar el mercado; concretar al menos dos ventas internacionales en los próximos 6 meses	Índice de variación de ventas	$\text{ventas intern.en el per. (n)} - \text{ventas intern.en el peri. (n-1)}$	Nº	2	Gerencia y Área administrativa	Anual	Mayor o igual a 2	Mayor o igual a 1 y menor de 2	Menor a 1 o igual a 0
Clientes	Lograr que el 80% de los clientes este satisfecho a fines del 2020	Nivel de satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} \times 100$	%	80	Gerencia, Área administrativa, Diseño y Calidad	Semestral	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 30% o menor del 80%	Menor al 30%
	Incrementar la cartera de clientes en un 15% a partir del segundo semestre del 2020	Incremento de la cartera de clientes	$\frac{Q \text{ de clientes en el sem.(n)} - Q \text{ de clientes el sem.(n-1)}}{Q \text{ de clientes en el sem.e(n-1)}} \times 100$	%	15%	Gerencia y Área administrativa	Semestral	Mayor o igual a 15%	Mayor o igual a 10% o menor del 15%	Menor al 10%

Procesos Internos	Lograr que el 80% de los productos sean entregados en tiempo y forma, a partir del segundo semestre del 2020	Garantizar el plazo de entrega	$\frac{\text{Numero de entregas a tiempo en el periodo}}{\text{Numero de entregas totales en el periodo.}} \times 100$	%	80%	Gerencia, Area administrativa, Produccion y mantenimiento	Semestral	Mayor o igual a 80%	Mayor o igual a 50% o menor a 80%	Menor a 50%
	Lograr negociados y alianzas con el 70% de los proveedores.	Alianzas y negociados con proveedores	$\frac{\text{Numero de proveedores con alianzas estartegicas}}{\text{Total de proveedores de la firma}} \times 100$	%	70%	Gerencia y Area administrativa	Anual	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual al 40% y menos al 70%	Menor al 40%
	Incrementar en un 30% anual las inversiones tecnologicas	Incremento de la inversion tecnologica	$\frac{\$ \text{ invertidos en tecnologia en el año } (n)}{\$ \text{ invertidos en tecnologia en el año } (n-1)} \times 100$	%	30%	Gerencia, Area administrativa y Produccion y Mantenimiento	Anual	Mayor o igual al 30%	Mayor o igual al 15% y menor al 30%	Menor al 15%
Aprendizaje y crecimiento	Lograr capacitar e incentivar al 60% de los empleados a partir del segundo semestre del año 2020	Capacitacion del empleado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados de capacitados en el semestre } (n)}{\text{N}^\circ \text{ de empelados capacitados del semestre } (n-1)} \times 100$	%	60%	Gerencia y RRHH	Semestral	Mayor o igual al 60%	Mayor o igual al 40% y menor del 60%	Menor al 40%
	Lograr que el 35% de la nomina de empleados se encuentre satisfecho en el proximo trimestre	Mejorar el clima laboral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados satisfechos en el trimestre } (n)}{\text{N}^\circ \text{ de empelados satisfechos del trimestre } (n-1)} \times 100$	%	35%	Gerencia y RRHH	Trimestral	Mayor o igual al 35%	Mayor o igual 20% o menor al 35%	Menor a 20%

Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación y medición de la propuesta

La implementación de un sistema de gestión interna, no finaliza con solo la aplicación y ejecución del mismo, sino es necesario realizar un seguimiento continuo y control de lo logrado en el momento oportuno, pudiendo realizar las correcciones necesarias.

Figura 9

Aspecto a evaluar	Valor actual	Valor objetivo	Valor logrado	Instrumentos de medición	Periodo de control	Responsables
Incremento de la rentabilidad		20%		Análisis de los estados contables y cálculo de ratios.	Anual	Dirección/ Gerencia/ Gestión Contable
Ampliar mercados, nivel internacional		2		Controlar las planillas de ventas	Anual	Gerencia/ Área de administración
Incremento del nivel de satisfacción del cliente.		80%		Realizar encuesta a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con el productos. También se podría llamar a terceros para que observen el libro de quejas de la empresa y recuento del número de reclamos recibidos	Semestral	Área de administración/Área de diseño y de calidad
Negociaciones y alianzas con proveedores		70%		Controlar contratos y convenios firmados con proveedores.	Anual	Gerencia/ Área de administración
Entregar en tiempo y forma los productos terminados.		80%		Controlar las fechas pactadas de entrega con la fecha real de entrega del producto terminado.	Semestral	Gerencia/ Área de administración/ Producción y Mantenimiento.
Capacitar e incentivar a los empleados		60%		Realizar encuestas a los trabajadores para conocer su opinión y evaluar su desempeño en su labor diaria	Semestral	Gerencia/ Área de RRHH

Evaluación y medición de la propuesta. Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

En base a la investigación realizada sobre la empresa Manser SRL, se detecta la necesidad de diseñar e implementar una herramienta de control de gestión interna basada en las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral que le permite agregar valor y tener una mejora en el proceso de toma de decisiones al poder contar con información necesaria y de calidad en el tiempo preciso.

Por medio de esta herramienta se logra traducir la estrategia y visión en objetivos e indicadores distribuidos en cada una de las perspectivas del CMI, lo que posibilita realizar un control más preciso y poder aplicar medidas de acción correctivas cuando los resultados se desvíen de los objetivos planteados.

Es por ello que la cuantificación de los indicadores elegidos son uno de los motivos más importantes para implementación de esta herramienta de gestión porque indica si se cumplen o no cada una de las metas, sumado a que también ayuda a la reformulación de la estrategia y así lograr la mejora continua en la organización.

También se comprueba a través de este estudio que por medio de esta herramienta de gestión es posible alcanzar resultados óptimos al combinar indicadores financieros y no financieros involucrando todos los niveles de la organización en la consecución de actividades y haciendo partícipes a los empleados en los resultados logrados, permitiendo que se sientan parte importante de la organización y de los logros alcanzados. A través del CMI se pone en evidencia el papel crítico que tienen los activos intangibles como son las personas, los sistemas y la cultura para el logro de los objetivos propuestos para la firma.

Por otro lado, se concluye que la implementación del CMI trae consigo un cambio en toda la organización ya que incorpora aspectos relacionados al control, la medición y la gestión por resultados. A través de las mejoras en las capacidades, competencias e implementación de planes de capacitación, los empleados de la firma logran tener mayores conocimientos de cada uno de los procesos para que los mismos cumplan con los parámetros de calidad necesarios exigidos por clientes y los productos puedan ser entregados en tiempo y en forma. Es importante que todos los miembros de la organización reconozcan el impacto que produce sus responsabilidades y su trabajo en otras áreas de la firma y no menos importante, el impacto de otras áreas para su trabajo.

Para el logro exitoso de la implementación de la herramienta de gestión, se le recomienda a Manser que continúe apostando al diseño y calidad de sus productos y servicios, a seguir generando innovación en los mismos para aumentar el valor recibido por sus clientes. También se sugiere que la organización sea precisa en las políticas ambientales, ya que en estos tiempos son de gran influencia para los clientes a la hora de tomar la decisión de compra. Por otro lado, para el logro de lo mencionado anteriormente es importante que tanto el personal como los directivos de la empresa cuenten con incentivos tanto económicos como de reconocimiento para que se sientan parte de este proceso de cambio, y para esto se recomienda implementar acciones de capacitaciones e incentivos salariales y no salariales a los fines de crear un clima laboral ameno, de compromiso entre los miembros y con los resultados, mejorando la eficiencia en el desempeño personal y como consecuencia en lo grupal.

Es importante que la empresa Manser haga uso de los indicadores propuestos para medir y evaluar su gestión y que existan canales internos de comunicación claros. Todo esto es imprescindible para lograr una retroalimentación de información de calidad que mejore el proceso de toma de decisiones y que permita tomarla en el tiempo oportuno y además poder aplicar medidas correctivas en el caso de ser necesarias.

Referencias

- Ámbito financiero . (4 de Marzo de 2020). *ambito.com*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de [ambito.com: https://www.ambito.com/economia/rem/el-rem-su-proyeccion-inflacion-2020-40-n5086546](https://www.ambito.com/economia/rem/el-rem-su-proyeccion-inflacion-2020-40-n5086546)
- BAE Negocios. (26 de Marzo de 2020). *BAE Negocios*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de [baenegocios.com: https://www.baenegocios.com/finanzas/Dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-vier-n-27-de-marzo-de-2020-20200326-0003.html](https://www.baenegocios.com/finanzas/Dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-vier-n-27-de-marzo-de-2020-20200326-0003.html)
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona, España: ESIC Editorial. Recuperado el 7 de Mayo de 2020
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. *Centro de Investigación para la Educación Superior*, 29-32. Recuperado el 12 de Mayo de 2020
- Felani. (2018). *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes agrícolas*. Azul, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Agronomía Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado el 20 de Marzo de 2020
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (29 de Diciembre de 2009). *Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de [cba.gov.ar: https://www.cba.gov.ar/7312-2/](https://www.cba.gov.ar/7312-2/)
- Gobierno de la Provincia de Cordoba. (29 de Octubre de 2017). *Régimen de promoción industrial (Ley 5319 texto ordenado por Ley 6230 y 8083)*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de [https://www.cba.gov.ar/: https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/](https://www.cba.gov.ar/https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/)
- Gonzalez. (5 de Diciembre de 2019). *ambito.com*. Recuperado el 2020 de Abril de 2, de [ambito.com: https://www.ambito.com/politica/pobreza/alarmante-la-pobreza-argentina-supero-el-40-y-alcanza-16-millones-personas-n5069576](https://www.ambito.com/politica/pobreza/alarmante-la-pobreza-argentina-supero-el-40-y-alcanza-16-millones-personas-n5069576)
- Gonzalez. (9 de Octubre de 2019). *ambito.com*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de [ambito.com: https://www.ambito.com/ambito-biz/cambio-climatico/cambio-climatico-que-hacen-las-empresas-mitigarlo-n5058910](https://www.ambito.com/ambito-biz/cambio-climatico/cambio-climatico-que-hacen-las-empresas-mitigarlo-n5058910)

<https://www.telam.com.ar/notas/202001/427029-los-costos-del-sector-metalurgico-aumentaron-511-en-2019-segun-adimra.html>

Telam. (25 de Marzo de 2020). *Telam Agencia Nacional de noticias*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de Telam Agencia Nacional de noticias: <https://www.telam.com.ar/notas/202004/449160-industria-construccion-indec-febrero.html>

Villafañe. (9 de Febrero de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de cronista.com:

<https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>

Villafañe. (9 de Febrero de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de cronista.com:

<https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>