

**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: Marcela Alejandra Montaldo**

**Legajo: VCPB18151**

**DNI: 17.863.678**

**Director de TFG: Márquez Agustín**

**2020.**

## Indice

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen</b> .....  | 2  |
| <b>Abstract</b> .....   | 3  |
| <b>Introducción</b> .....   | 4  |
| <b>Análisis de la Situación</b> .....   | 7  |
| <i>Análisis de Contexto</i> .....   | 9  |
| <i>Análisis FODA</i> .....  | 13 |
| <i>Análisis del perfil profesional</i> .....  | 13 |
| <b>Marco Teórico</b> .....  | 16 |
| <i>Orígenes del Cuadro de Mando Integral</i> .....  | 16 |
| <i>Perspectivas del Cuadro de mando Integral</i> .....  | 16 |
| <i>Estrategia, mapas estratégicos e indicadores de gestión</i> .....  | 17 |
| <i>Beneficios del Cuadro de Mando Integral</i> .....  | 18 |
| <i>Problemas con la aplicación de la herramienta de gestión basada en el Cuadro de mando Integral</i> ..... | 18 |
| <b>Diagnóstico y Discusión</b> .....  | 20 |
| <b>Plan de Implementación</b> .....   | 22 |
| <i>Objetivo General</i> .....   | 22 |
| <i>Objetivos específicos</i> .....  | 22 |
| <i>Alcance</i> .....  | 22 |
| <i>Limitaciones</i> .....   | 22 |
| <i>Recursos involucrados</i> .....  | 23 |
| <i>Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización</i> .....           | 24 |
| <i>Control y Medición</i> .....   | 30 |
| <b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....   | 31 |
| <b>Bibliografía</b> .....   | 33 |

## **Resumen**

En el reporte de caso se propone para la empresa Manser SRL el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión cuyo objetivo es brindar información certera en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones. A través de esta metodología de gestión es posible alinear la visión con la misión empresarial a través del establecimiento de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de medición y a partir de los resultados que arrojen es posible implementar acciones correctivas en caso de ser necesarias. Para llevar adelante el reporte de caso se procedió a realizar un análisis empresarial, donde a partir del diagnóstico se observa que si bien la empresa es rentable con un amplio reconocimiento en el mercado por sus productos de calidad e innovación tecnológica, ha descuidado aspectos fundamentales relacionados al control de la gestión interna, lo cual afecta de manera directa no sólo el corto plazo sino también los resultados a futuro. Se llega a la conclusión que esta herramienta de control de gestión permite incrementar el valor de la empresa y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo al integrar factores tangibles e intangibles optimizando así la gestión, la planificación y la comunicación, lo que permite contar información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones involucrando de esta manera a todas las áreas organizacionales en el logro de los resultados.

*Palabras Claves:* Indicadores - Control de gestión - Estrategia.

## **Abstract**

In the case report, the design and implementation of the Balanced Scorecard is proposed for the company Manser SRL as a management control tool whose objective is to provide accurate information at the right time to facilitate the decision-making process. Through this management methodology, it is possible to align the vision with the business mission through the establishment of strategic objectives with their respective measurement indicators and, based on the results they produce, it is possible to implement corrective actions if necessary. To carry out the case report, a business analysis was carried out, where from the diagnosis it is observed that although the company is profitable with a wide recognition in the market for its quality products and technological innovation, it has neglected fundamental aspects related control of internal management, which directly affects not only the short term but also the future results. It is concluded that this management control tool allows increasing the value of the company and achieving sustainable growth over time by integrating tangible and intangible factors, thus optimizing management, planning and communication, which allows counting information from quality to facilitate the decision-making process, thus involving all organizational areas in achieving results.

*Key Words:* Indicators - Management control - Strategy.

## Introducción

Las organizaciones compiten en entornos complejos y cambiantes. Un factor clave de éxito para que las empresas puedan permanecer vigentes en el mercado es contar con una herramienta de gestión que facilite el control y la medición de los resultados según los objetivos propuestos. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que brinda a todos los niveles organizacionales las bases para alcanzar el éxito empresarial. Es por esta razón que son cada vez las compañías que lo están incorporando a su gestión, debido a los resultados positivos luego de su implementación (Baraybar, 2011).

Esta herramienta de gestión no sólo incorpora la perspectiva financiera sino que incorpora otras perspectivas de carácter no financieras (Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento y los Clientes). Con esta integración de perspectivas es posible aportar mayor valor a las empresas lo que permite contar con información de calidad, necesaria para la toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2016).

Man Ser SRL es una empresa metalúrgica ubicada en la ciudad de Córdoba proveedora del rubro industrial y automotriz. Fue fundada en los comienzos de los años 90 por el Sr Mansilla, quien inició sus actividades en un galpón como empresa unipersonal, dedicándose a los trabajos de corte y plegado de chapa. Con los años tras el crecimiento alcanzado, cambia de personería jurídica, se adquiere maquinaria de tecnología sofisticada, prácticamente única en el país, lo cual permitió ampliar la línea de productos para convertirse en la proveedora número uno de fábricas reconocidas en el mercado como la firma AIT SA y Volkswagen Argentina SA.

Con el paso del tiempo, en el año 2012, con los hijos del fundador al mando de la dirección, Man Ser SRL inaugura una nueva planta de producción apostando así nuevamente al crecimiento. Dos años más tarde, en el 2014, la empresa logra la certificación ISO 9001, lo que significó un desafío importante a sortear.

A pesar de su marcada trayectoria y liderazgo en el mercado nacional, con una política orientada al cliente, con precios bajos en relación a la competencia y un eficiente servicio post venta, la empresa ha descuidado desde sus inicios aspectos fundamentales relacionados al éxito empresarial como lo es el plan de gestión y control interno que permita medir el cumplimiento de los objetivos en el corto y el largo plazo,

lo cual impacta de manera negativa al momento de tomar decisiones por no contar con información de calidad.

En este reporte de caso, se propone implementar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá a la empresa armonizar los esfuerzos hacia los resultados deseados, alinear la estrategia con la visión y revisar los desvíos e implementar medidas correctivas que conduzcan al logro de los resultados esperados.

Como antecedente del ámbito internacional se expone un trabajo realizado en una distribuidora de nacionalidad colombiana donde aplica la herramienta de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral en las áreas de compras y logística. En este trabajo se pretende medir a través de diversos indicadores el desempeño y aplicar medidas de corrección en caso de ser necesario. Una vez finalizado el trabajo, se arribó a la conclusión que el Cuadro de Mando Integral permite optimizar la gestión de control interna, aportando valor a la firma, contando con información oportuna y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones (Ortiz Ricaute, 2014).

A nivel nacional, se cita como antecedente un trabajo de investigación realizado en una empresa del rubro plástico en la provincia de Mendoza, donde se busca demostrar que el Cuadro de Mando Integral le permite a los directivos conocer la situación de la firma facilitando el proceso de toma de decisiones y aplicar las medidas correctivas ante los desvíos detectados, logrando de esta manera mejoras tanto a corto como a largo plazo. Con este trabajo se concluye que el Cuadro de Mando Integral permite optimizar la gestión interna, definir e implementar de manera exitosa la misión y la visión, siendo una herramienta complementaria a los Estados Contables que le permite contar con información actualizada teniendo en cuenta los resultados que arrojen los indicadores de cada una de las perspectivas, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento (Cáceres, 2012).

Como antecedente del ámbito regional se cita un trabajo desarrollado en una empresa ubicada en la provincia de Córdoba de origen italiana, dedicada a la fabricación y comercialización de una variada gama de vehículos. Dicho trabajo se centra en aplicar una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral en el sector productivo y operativo de manera que permita evaluar la performance frente a la estrategia adoptada y contar con una herramienta para facilitar el proceso de toma de

decisiones. Se arribó a la conclusión que el Cuadro de Mando es una herramienta que permite alinear la visión con la estrategia de la organización, medir los resultados alcanzados a través de los indicadores de cada perspectiva involucrando a todo el personal de las áreas organizacionales (Nicotra Perassi, 2015).

Los antecedentes antes mencionados se relacionan con el reporte de caso en la necesidad de implementar el modelo Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de control de gestión, donde demuestra la importancia que tiene para las empresas independientemente sea el rubro y tamaño, alinear la misión con la visión, hacer partícipes a todos es escalones organizacionales al diseñar medidas correctivas de manera tal de mejorar el desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

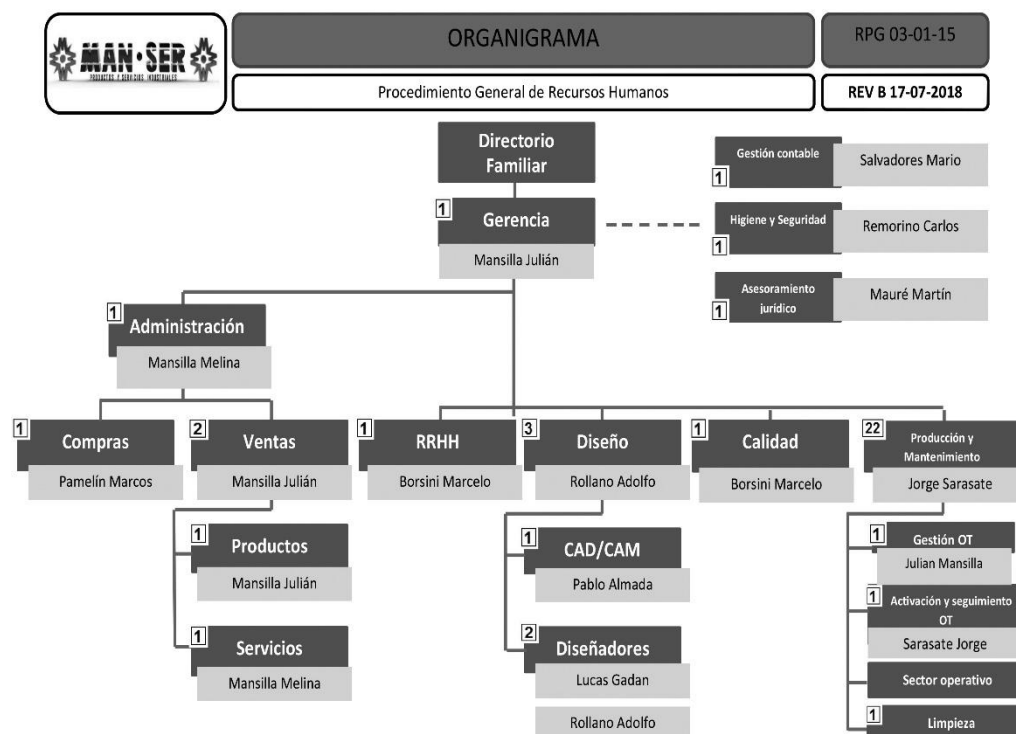
Con la aplicación de esta herramienta, la empresa Man Ser SRL estará en condiciones de medir cada uno de los objetivos propuestos a través de los indicadores de cada perspectiva, brindando de esta manera una visión clara no sólo en el corto sino también a largo plazo.

## Análisis de la Situación

Man Ser SRL es una empresa cordobesa, fundada en los años 90 por el Señor Mansilla, quien comenzó su actividad en un galpón, dedicándose a cortes, plegados de chapas, soldadura y aberturas. Desde sus inicios la empresa se ha preocupado por el crecimiento, la vanguardia y la calidad, es así como logra incorporar maquinaria de avanzada tecnología, lo que le permitió ampliar su línea de productos y ser reconocida por su calidad e innovación.

Man Ser SRL, no sólo se preocupa por la ampliación de sus líneas de productos, sino que también está atenta a los temas ambientales, tal es que logra la certificación de las Normas ISO 9001. Uno de los mayores logros fue que la empresa logró adaptarse a los cambios que esta certificación les significó, ya que al principio el personal mostraba resistencia, hasta que se logró la comprensión de la importancia en la estandarización de los procesos. Este paso le significó importantes cambios no sólo a nivel operativo sino también en toda la cadena de valor.

A continuación se detalla la estructura organizacional de Man Ser SRL.



*Figura 1 Estructura Organizacional de Man Ser SRL.* Fuente: Datos brindados por le empresa.



La estructura organizacional está conformada por departamentos que se dividen en: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

El Directorio de la firma, donde se toman las decisiones sobre el futuro de la organización, está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores quienes están al frente de la compañía.

La Gerencia General está a cargo de Julián Mansilla, las actividades principales son las relacionadas a la planificación estratégica, inversiones, calidad, manejo de clientes y establecimiento de objetivos a corto y largo plazo.

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.

Entre los principales productos que ofrece la firma se mencionan: cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, tubos, protectores telescópicos para centros mecanizados, tornos de producción, extractores de viruta, cadenas y lavadoras industriales construidas a medida.

A pesar de su posicionamiento en el mercado local y su estrecha relación con multinacionales, la empresa ha descuidado el mercado internacional. La compañía se ha visto tentada en incursionar en mercados externos cuando reconocidas empresas españolas se han interesado en la lavadora industrial. Además de la posibilidad de exportar sus productos ha visualizado la oportunidad de importar directamente los insumos sin intermediarios. Esto se dificulta a causa de no estar inscrita como importador- exportador y no tener un profesional en la temática.

Sin bien la empresa es reconocida por sus productos de calidad con tecnología de avanzada, lo que le abre las puertas al mundo, presenta importantes puntos débiles en el área de producción como lo es la subutilización de la capacidad productiva, lo cual produce “cuellos de botella” en el proceso de mecanizado. A este inconveniente se le agrega la falta de capacitación de los operarios, errores en la programación de las maquinarias y demoras en las entregas de los componentes electrónicos importados. Como consecuencia, en reiteradas oportunidades, los productos que se entregan no cumplen los requerimientos de calidad y no llegan al cliente en el tiempo pactado.

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).

Los clientes más importantes de la firma son AIT, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania.

Para que la empresa bajo estudio logre mantener su posicionamiento en el mercado y continúe con su senda decrecimiento es menester que aplique una herramienta de control de gestión basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral, 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.

#### *Análisis de Contexto*

Para realizar el análisis del entorno se utiliza la herramienta PESTEL, la cual mide el impacto de los factores del macroentorno (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) en la empresa Man Ser SRL.

#### *Factores Políticos*

El presidente Fernández asume el 19 de diciembre de 2019, recibe una economía con alto endeudamiento externo, con varios trimestres de caída del producto bruto, déficit en la producción industrial, desempleo por encima del 10% y un índice de pobreza que supera el 40%. Con este escenario poco alentador, el gobierno entrante aplica medidas para frenar la debacle económica, entre las mismas se mencionan: modificaciones a nivel impositivo, congelamiento de las tarifas de los servicios, aumento de la Asignación Universal por Hijo, tarjeta alimentaria, aumentos a los jubilados, impuesto país (recargo del 30% de los gastos realizados con moneda extranjera) y la renovación del programa Ahora 12. Con estas medidas, el gobierno busca alentar el consumo, logrando recuperar el poder adquisitivo de la clase media y a su vez reactivar las Pymes (Segal y Añaños, 2020).

### *Factores Económicos*

La inflación durante el año 2019 fue de 53,8%, el valor más alto de los últimos 30 años, el doble de diciembre de 2015, cuando asumió el ex presidente Mauricio Macri. Para el año 2020 el Banco Central de la República Argentina pronostica una inflación del 40% a causa del congelamiento de las tarifas y de los acuerdos de precios (Misculin, 2020). La cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno Nacional como medida para prevenir el avance de la pandemia, ha obligado a inyectar liquidez mediante la emisión Monetaria. La emisión en el mes de marzo creció al 34%, lo que equivale al 82% emitido en 2019. A pesar de esto, funcionarios del gobierno han asegurado que la inflación para fines de 2020 se mantendrá en el 40% pronosticado a inicios del año. Con respecto al PBI, se prevé una baja de 3,4 puntos porcentuales para el año 2020, mientras que para 2021 se pronostica un crecimiento del 3%. La moneda estadounidense pronostica en el mes de abril trepar los 65.5 pesos, superando los 70 pesos en Julio, para cerrar diciembre de 2020 en 83.1 pesos. Al cierre de 2022 el precio del dólar rondaría los 107,7 pesos (Carrió, 2020).

Según un informe realizado por el Banco Mundial, Argentina tiene una presión impositiva similar a los países desarrollados. Una empresa que paga todos sus impuestos da pérdida, la presión impositiva representa el 106% de la ganancia neta (Ámbito Financiero, 2020). Según un informe publicado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) destinan el 42% de sus ventas al pago de impuestos (Tarrío, 2017).

El sector metalúrgico no fue la excepción al contexto recesivo, durante el año 2019 la actividad cerró con una caída del 7,5% en relación a 2018. Según la Asociación Industrial de Metalúrgicos (Adimra) los costos metalúrgicos aumentaron 51,1% a causa principalmente de aumentos de tarifas de servicios públicos, valor de la mano de obra, servicios logísticos y financiamiento (ADIMRA, 2020).

Como consecuencia del aumento de los costos metalúrgicos, la rentabilidad del sector ha arrojado números negativos. Tal es así, que el 27% de los empresarios afirman que durante el 2019 tuvieron baja rentabilidad y en algunos casos fue negativa. Una de las provincias más afectada fue Córdoba, que presentó una caída interanual en el último trimestre de 8,5% (Villafañe, 2020).

Entre los rubros que presentan mayores caídas en su producción se encuentran; fundición (-12,7%), autopartes (-12,3%) y bienes de capital (-9,9%) (Villafañe, 2020).

### *Factores Sociales*

Según datos del Índice de Estadísticas y Censo (INDEC), el índice de pobreza alcanzó el 35,5 % al cierre del año 2019, mientras que la indigencia alcanzó un 8%. Lo cual significa que de un total de 47 millones de habitantes, 16,4 millones no tuvieron los ingresos suficientes para no ubicarse por debajo de la línea de pobreza. Del total de pobres, 3,7 millones de habitantes son indigentes, es decir que sus ingresos no alcanzaron para comprar el mínimo de alimentos para su subsistencia (INDEC, 2020).

Según un informe de la Universidad Católica Argentina (UCA) esta situación se agravará en los próximos meses a causa del aislamiento social preventivo, lo cual significa que pos cuarentena habrá pobres más pobres y nuevos pobres (INDEC, 2020).

La tasa de desocupados alcanzó el 8,9 % en el cuarto trimestre de 2019 tras el pico de 10,6% a mediados de dicho año, por lo que casi 2000000 de habitantes en Argentina son desempleados (INDEC, 2020).

Estos índices también se hicieron sentir en la industria, según la Asociación de Empresarios Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), el empleo se redujo un 2,8% el último trimestre de 2019 en relación al mismo período de 2018. Según el informe el 41% de las empresas redujeron su plantilla de personal, el 41% redujo las horas extras, 16% con reducción en la jornada laboral, mientras que el 11% ha solicitado Programa de Recuperación Productiva (REPRO) (Villafañe, 2020).

### *Factores Tecnológicos*

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) apuestan a la tecnología a pesar de la recesión económica, entre las apuestas sobresalen la Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada, Internet de las cosas, Robots, Realidad Virtual e Impresión 3D. Estas tecnologías están modificando las interacciones de los clientes con la compañía, tal es el caso de la Inteligencia Artificial que permite detectar el comportamiento de los clientes a través de las ventas y redirigir así los esfuerzos de marketing (Chabay, 2016).

El E commerce es una herramienta que evoluciona a pasos agigantados, lo cual permite a las empresas acceder al comercio virtual, obtener beneficios y concretar

mayores volúmenes de ventas. Según un informe realizado por la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) se espera que entre el año 2018 y 2020 el volumen de las ventas concretadas a través del comercio electrónico se incremente en un 83% lo que se traduce en un total de U\$D 19.200 millones (CAME, 2018).

#### *Factores Ecológicos*

Durante la presidencia de Mauricio Macri el área de ambiente se transformó en Secretaría. 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 (Jayo, 2019).

#### *Factores Legales*

El Gobierno de la Provincia de Córdoba mediante la aplicación de leyes de Promoción Industrial (Ley N° 9727, Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs y la Ley N° 5319 Régimen de Promoción Industrial) fomenta la radicación de nuevas inversiones en empresas industriales existentes o el ingreso de nuevas industrias en el territorio cordobés, promoviendo así el desarrollo, la competitividad y la innovación en la actividad industrial, para lo cual otorga beneficios impositivos por el término de 10 años (Ingresos Brutos, Impuesto Inmobiliario, Impuesto a los sellos) y subsidios económicos a la empresa que este categorizada como Pyme (subsidios en consumos de kWh, subsidios a quienes contraten personal, a quienes incorporen tecnología y realicen inversiones en bienes de uso). Desde mayo de 2016 a junio de 2019 la provincia de Córdoba liquidó 6282 subsidios para mano de obra incorporada a raíz de las inversiones realizadas por un monto aproximado de 7.000.000 de pesos (Comercio y Justicia, 2019).

### *Análisis FODA.*

A continuación se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la empresa Man Ser SRL.

Tabla 1

*Matriz FODA.* Fuente: Elaboración propia.

|                  | Fortalezas   | Debilidades   |
|------------------|--|---|
| Contexto interno | Certificación Normas Internacionales.<br>Precios competitivos.<br>Productos de calidad.<br>Rápida atención Post Venta.<br>Posicionamiento de Mercado.<br>Trato personalizado con la clientela. | Falta de apertura en mercados internacionales.<br>Inexistencia de herramientas de control de gestión.<br>Incumplimiento en los plazos de entrega.<br>Tiempo ocioso en el sector de producción.<br>Subutilización de la capacidad instalada.<br>Falta de diversificación de la cartera de clientes.<br>Empleados desmotivados.<br>Falta de capacitación<br>Ausencia de herramientas de comunicación. |
|                  | Oportunidades  | Amenazas  |
| Contexto externo | Régimen de promoción Industrial<br>(Ley 5319)<br>Régimen de promoción de Pymes<br>(Ley 9727)   | Alta Inflación.<br>Aumento de costos metalúrgicos.<br>Caída de la actividad industrial.<br>Alta presión impositiva.<br>Cepo cambiario.  |

### *Análisis del perfil profesional*

A continuación se presentan las Cinco Fuerzas de Porter, herramienta necesaria para estudiar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector en la cual está inserta, logrando así facilitar el desarrollo de la estrategia de la empresa. Entre las fuerzas que describe Porter se destacan; rivalidad entre competidores del sector, amenazas de competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenazas de productos sustitutos (Porter, 2017).

*Rivalidad entre competidores del sector:* Man Ser SRL tiene una alta competitividad en precio, no así en tecnología, innovación y vanguardia. La rivalidad

entre los competidores tiene la fuerza suficiente fuerza como para ejercer presión entre ellos. El crecimiento de la industria es lento. Las barreras de salida son altas debido a los activos especializados, es decir el desaprovechamiento de la tecnología invertida, la inversión en maquinarias de vanguardia. Otra barrera de salida son los costos fijos, los cuales son altos, los mismos están relacionados con la indemnización del personal, y los alquileres e impuestos a rescindir. A la hora de analizar las barreras emocionales se observa que muchas empresas del sector son Pymes familiares y que están ligadas a los afectos de los fundadores, por lo que hace más difícil abandonar el negocio. Con respecto a las barreras gubernamentales, en lo relacionado a la legislación vigente existen restricciones que impiden la salida del sector tal es el caso de la doble indemnización que se debe abonar a los empleados por parte del empleador.

*Amenaza de competidores potenciales.* Las barreras de entrada son altas, entre las que se mencionan los elevados costos fijos, costos por cambio de clientes, economía de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, costos cambiantes y acceso a los canales de distribución. Los costos por cambio de clientes hacen referencia a los costos que se deben afrontar a la hora de trabajar con una empresa consolidada con trayectoria, contra una empresa que recién se inicia. Los requisitos de capital hacen referencia a las elevadas inversiones en maquinarias de tecnología, robótica de avanzada e instalaciones necesarias para la producción. Los costos cambiantes hacen referencia a los los altos costos de capacitación que deben enfrentar las empresas del sector. Las firmas que están consolidadas en el mercado tienen alto nivel de experiencia en la producción, por lo que los costos unitarios son bajos. Las empresas que recién se inician en la actividad enfrentan elevados costos de producción, debido al crecimiento lento de sus productos en la etapa de introducción en el mercado, en la cual deben soportar pérdidas.

*Poder de negociación de los proveedores.* El poder negociador de los proveedores del sector es alto, debido principalmente a que imponen volúmenes de compras y condiciones de financiamiento. A causa del aumento sostenido de la moneda extranjera (dólar), las empresas que importaban insumos y materiales se han volcado al mercado interno para proveerse de los insumos y materiales, por lo que los proveedores

nacionales han visto aumentado su poder de negociación, imponiendo cantidades de compra y condiciones de pago. Con estas condiciones aparece la posibilidad de que algunos proveedores celebren alianzas estratégicas con empresas del sector buscando integrarse hacia adelante.

*Poder de negociación de los clientes.* El poder negociador de los clientes es alto. Los mismos imponen volúmenes de compra, plazos de entrega y forma de pago. Dentro de los principales clientes del sector se pueden mencionar; Volkswagen, Fiat Auto Argentina, Scania, AIT y Pertrak. Estos clientes adquieren los productos en forma periódica y en grandes volúmenes para abastecerse a ellas mismas y a las autopartistas. El poder negociador es alto, debido principalmente a los volúmenes de compra y a sus formas de financiamiento.

*Productos sustitutos.* Los productos que se comercializan en el sector no son fáciles de sustituir, ya que cuentan con características especiales y requerimientos de calidad. Se pueden conseguir en el mercado productos similares a precios bajos, pero no reúnen los requerimientos exigidos por los clientes.



## Marco Teórico

A continuación se presenta el soporte teórico necesario para abordar la temática e implementar la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Man Ser SRL, para lo cual se ha consultado bibliografía de reconocidos autores para comprender las bases necesarias para llevar a cabo su diseño e implementación.

### *Orígenes del Cuadro de Mando Integral*

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta aceptada y usada por empresas de diversos tipos alrededor del mundo ya que proporciona a los usuarios la información útil para la toma de decisiones, traduce la estrategia y la visión en un conjunto de indicadores lo cual permite la medición del actuar de la organización en cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2016).

Lo innovador de esta metodología de gestión es que no sólo se basa en la perspectiva financiera, sino que además se incorporan los clientes, formación y crecimiento y procesos internos. Con esta incorporación se deja de lado el tradicional y antiguo modelo de evaluación y medición en los que sólo se diseñaban indicadores financieros para la medición de los resultados (Fernandez Hatre, 2016).

### *Perspectivas del Cuadro de mando Integral*

Siguiendo con los lineamientos de Kaplan y Norton (2016), el Cuadro de Mando Integral permite transformar la visión y la estrategia en objetivos e indicadores a través de las cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Formación y Crecimiento y Procesos Internos, logrando el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los indicadores de actuación. Las perspectivas no son estáticas, si la organización lo requiera es posible incorporar otras o bien prescindir de alguna de las establecidas.

La perspectiva Financiera indica la rentabilidad económica obtenida por las actividades llevadas a cabo por la organización. Es necesario que se establezcan de manera clara los objetivos e indicadores financieros a largo plazo ya que definen la

actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva Clientes hace referencia a la importancia de identificar por parte de las organizaciones a los clientes y los segmentos de mercados en los cuales compete. Entre los indicadores más relevantes de esta perspectiva se mencionan; cuota de mercado, incremento, retención, satisfacción y rentabilidad de los clientes (Kaplan y Norton, 2016).

Otra perspectiva es la de Procesos Internos, la que está relacionada con la cadena de valor, por lo que es necesario identificar los procesos críticos para el logro de los objetivos de la perspectiva Clientes y Financiera. El Cuadro de Mando Integral recomienda definir la cadena de valor, identificando los clientes, necesidades y posibles soluciones a las mismas, coordinando los procesos de entrega de productos y servicios como así también el servicio al cliente después de la venta (Kaplan y Norton, 2016).

Por último se menciona la perspectiva Formación y Crecimiento donde se establecen objetivos e indicadores relacionados al aprendizaje y crecimiento del personal de la organización. Esto refleja la importancia de sus conocimientos y habilidades esenciales que permiten potenciar las ventas, ya que de ellos depende que los productos y servicios puedan llegar al cliente en tiempo y forma (Kaplan y Norton, 2016).

#### *Estrategia, mapas estratégicos e indicadores de gestión*

Baraybar (2011), expone el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que permite la transformación de la estrategia en objetivos financieros y no financieros mediante la representación de mapas estratégicos. Kaplan y Norton (2016), complementan lo dicho por el autor Baraybar, los que exponen a los mapas estratégicos como una estructura genérica que sirve para que las organizaciones logren integrar los objetivos estratégicos, describir la estrategia en base a una estructura lógica y proporcionar las bases necesarias para diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral.

Berrios y Flores (2017), agregan que el mapa estratégico facilita la integración de los indicadores, ya que describe el proceso de transformación de activos intangibles en resultados tangibles. La principal ventaja de aplicar un mapa estratégico es la

posibilidad que todo el personal comprenda la estrategia, los objetivos y tome participación en los resultados.

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral un aspecto fundamental a tener en cuenta son los indicadores los que permiten medir el desempeño de las organizaciones, controlar la evolución a nivel global y obtener una retroalimentación necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones (Guzman, 2012).

### *Beneficios del Cuadro de Mando Integral*

La metodología basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es considerada una herramienta de control de gestión de las más utilizadas en la actualidad ya que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados en el entorno competitivo. Es así que más del 60% de las empresas anglosajonas aplican este modelo, aunque la mitad no lo hace de manera correcta (Kaplan y Norton, 2016).

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión desempeña un rol fundamental en la comunicación de la estrategia organizacional, brinda a los miembros de la organización un análisis completo del desempeño logrado a través de un conjunto de indicadores que posibilitan obtener una visión integrada, permitiendo vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo, facilitar la comunicación interna de los mismos, promover programas de mejoras y comunicar los resultados a todos los niveles organizacionales (Quesado, Rodriguez y Guzman, 2015).

### *Problemas con la aplicación de la herramienta de gestión basada en el Cuadro de mando Integral*

A pesar de ser el Cuadro de Mando Integral considerado una herramienta flexible que se ajusta a la realidad de cada empresa contribuyendo a una mejor implementación a partir de la medición y seguimiento de los resultados, buena parte de las organizaciones fracasa en su implementación porque no comunica la estrategia de manera correcta a todos los niveles organizacionales (Bisbe y Barrube, 2012). Zizlavsky (2014), expone que las principales fallas en la aplicación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de mando Integral son las siguientes; la complicada integración con otras herramientas de control de gestión organizacional, los activos

intangibles, la comunicación de la visión y la estrategia a todos los niveles organizacionales, concentración de indicadores financieros y la elevada inversión monetaria para llevar a cabo la implementación.

Por otro lado los autores Rodríguez Quevedo, Lima Rodríguez y Aibar Guzmán (2017), mencionan que las principales causas de fracaso en la implementación del Cuadro de Mando Integral es la ausencia de una cultura de gestión del desempeño y la falta de percepción de los beneficios que trae la herramienta de gestión.

En base al análisis bibliográfico de diferentes autores se propone para la implementación del Cuadro de Mando Integral tomar en cuenta las teorías explicitadas por los autores Kaplan y Norton, los cuales presentan los beneficios al aplicar esta herramienta y han sabido aprovechar cada una de las críticas y obstáculos especificados por reconocidos autores en la temática.

## **Diagnóstico y Discusión**

Man Ser SRL es una empresa familiar de reconocida trayectoria y posicionamiento en el mercado cordobés. Desde sus inicios ha apostado a la innovación y a la tecnología lo cual favoreció su crecimiento. A pesar de ser una empresa rentable y solvente ha descuidado su mirada a largo plazo, lo cual le imposibilita mantenerse entre las líderes del grupo. No implementa una herramienta de control, su modelo de gestión es obsoleto y antiguo, sus clientes son pocos y no hay diversificación, sus empleados no están lo suficientemente capacitados para poder cumplir en tiempo y en forma con las entregas de los productos. En el sector de producción existe subutilización de la capacidad instalada, por lo que se generan cuellos de botella en el área de maquinado provocando demoras en la producción junto a las deficiencias en el mantenimiento y puesta a punto de las maquinarias, lo cual repercute de manera directa en la entrega de productos y cumplimiento con los clientes.

En entornos cambiantes es necesario que las empresas sean flexibles para poder adaptarse a los cambios que el mercado les depara. Para alcanzar el éxito deseado, es necesario dejar de lado los modelos de gestión antiguos para dar paso a nuevas herramientas que brinden información de calidad para la toma de decisiones. Por lo cual es necesario implementar una herramienta de control de gestión para poder gestionar la estrategia a largo plazo, comunicar y vincular los objetivos e indicadores, alinear los objetivos personales y organizacionales con la estrategia organizacional de manera tal que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Con la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas de Cuadro de Mando Integral la organización se verá ampliamente beneficiada ya que aportará valor y estará en condiciones de alcanzar un resultado financiero óptimo complementando el mismo con los requerimientos de clientes, las actividades relacionadas a la cadena de valor, los procesos internos y aspectos vinculados con el personal organizacional tales como el aprendizaje y el crecimiento. Con los resultados que arrojen los indicadores de estas perspectivas, la empresa estará

en condiciones de tomar acciones correctivas para atacar posibles desvíos y así optimizar la gestión. Así se logrará dejar atrás la incertidumbre conduciéndola al largo plazo, de manera tal que permita alinear la estrategia con la visión, definir los indicadores de gestión en post de las metas organizacionales logrando involucrar a todos los miembros de la organización y que los mismos se sientan partícipes en el proceso de toma de decisiones.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar e implementar un modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones a partir del segundo semestre de 2020 en la empresa Man Ser SRL ubicada en la ciudad de Córdoba.

### *Objetivos específicos*

Establecer objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para evaluar el cumplimiento de los resultados alcanzados.

Diseñar un mapa estratégico que sirva como guía para integrar los objetivos, describir la estrategia, medir las acciones y aplicar medidas correctivas.

Formular indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.

Evaluar el desempeño de los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y establecer medidas de acción y corrección según los resultados alcanzados.

### *Alcance*

En el presente reporte de caso se propone el diseño y la implementación de un modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones en la empresa Man Ser SRL. El trabajo comprende el período desde el mes de agosto del año 2020 al mes de diciembre de 2020.

### *Limitaciones*

Para llevar a cabo el presente reporte de caso se cuentan con todos los recursos necesarios, por lo que no se presentaron limitaciones o inconvenientes que pueden impedir llevar a cabo el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### *Recursos involucrados*

Los recursos involucrados para llevar adelante el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión se pueden clasificar en tangibles e intangibles.

#### *Recursos tangibles*

- Mobiliario (Sillas y escritorio).
- Útiles de escritorio (lapiceras, hojas, cuadernos).
- Computadoras e impresoras.
- Recursos monetarios.
- Listado de clientes de la organización.
- Nómina de empleados de la organización
- Balances y Estados Contables.
- Plan e informe de ventas concretadas.
- Portafolio y catálogos de muestras de diferentes productos.

#### *Recursos Intangibles*

- Acciones de capacitación al personal de la firma para poner en práctica el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Acciones de capacitación al encargado del manejo de las ventas y compras internacionales.
- Participación en convenciones y eventos metalúrgicos organizados por la Cámara de Metalúrgicos de la Provincia de Córdoba para estar al tanto sobre nuevas tecnologías y las competencias exigentes de los mercados.

El encargado de llevar adelante el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es el contador de la firma Manser SRL. Para confeccionar el presupuesto se tomó como base los honorarios propuesto por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, el cual toma como referencia el valor módulo. Dicho valor asciende desde el 1 de enero de 2020 a \$ 1570.



Tabla 2

*Honorarios diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.* Fuente: Elaboración propia en base a los honorario propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas Provincia de Córdoba.

| Actividad   | Cantidad de módulos | Precio del módulo | Precio Total |
|---|---------------------|-------------------|--------------|
| Diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral                                 | 35                  | \$ 1570           | \$ 54950     |
| Control de implementación, aplicación de medidas correctivas y seguimiento continuo | 25                  | \$ 1570           | \$ 39250     |
| Capacitaciones a mandos a directivos y mandos medios                                | 25                  | \$ 1570           | \$ 39250     |
| Capacitaciones a operarios  | 15                  | \$ 1570           | \$ 23550     |
| Total presupuestado   |                     |                   | \$ 157000    |

*Actividades específicas a desarrollar, responsables y marco de tiempo de realización*

Como primera actividad se propone realizar una reunión con los directivos de la firma para actualizar la misión y la visión de la empresa, es decir trabajar sobre donde se encuentra posicionada la empresa en este momento y hacia dónde se dirige. Conjuntamente se elabora un análisis organizacional, por medio de un FODA, el cual visualiza las oportunidades, debilidades, fortalezas y las amenazas. A partir del mismo es posible que la empresa desarrolle la estrategia tanto a corto como a largo plazo

Como segunda actividad se propone realizar un mapa estratégico, donde se representa de manera visual la estrategia organizacional, describiendo el proceso de creación de valor mediante las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De manera conjunta se establecen los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas.

Una vez establecidos los objetivos, se plantean los indicadores de medición para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Luego se procede a la implementación del Cuadro de Mando Integral, para lo cual es preciso llevar un seguimiento y control de los resultados alcanzados, detectando posibles desviaciones para aplicar las medidas correctivas pertinentes.

Conjuntamente con las acciones antes mencionadas, se realizan las capacitaciones dirigidas a los mandos medios, directivos y los operarios acerca del uso

de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt con las actividades específicas a desarrollar, necesarias para llevar adelante el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Manser SRL.

Tabla 3  
*Diagrama de Gantt.* Fuente: Elaboración propia

| Actividades  | Responsables  | Agosto de 2020 | Septiembre de 2020 | Octubre de 2020 | Noviembre de 2020 | Diciembre de 2020 |
|--|---|----------------|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| Reunión con el área directiva para diseñar acciones para implementar la herramienta de control de gestión                          | Directorio<br>Contador<br>Administración<br>Compras.<br>RRHH<br>Diseño Calidad                |                |                    |                 |                   |                   |
| Elaborar un mapa estratégico que permita ver la estrategia de manera integrada y sirva de ayuda para aplicarla de manera eficiente | Directorio<br>Contador<br>Administración  |                |                    |                 |                   |                   |
| Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral   | Director<br>Contador<br>Administración<br>Compras<br>RRHH. Diseño<br>Calidad.<br>Producción   |                |                    |                 |                   |                   |
| Definir los indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos                                      | Director<br>Administración<br>Contador.<br>Compras.<br>RRHH Diseño.<br>Calidad.<br>Producción |                |                    |                 |                   |                   |
| Capacitar a los directivos, mandos medios y operarios en el uso de la herramienta de control de gestión                            | Contador  |                |                    |                 |                   |                   |
| Implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión   | Director<br>Contador  |                |                    |                 |                   |                   |
| Medidas de acción y corrección para atacar posibles desvíos  | Director<br>Administración<br>Contador  |                |                    |                 |                   |                   |

Tabla 4  
 Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia

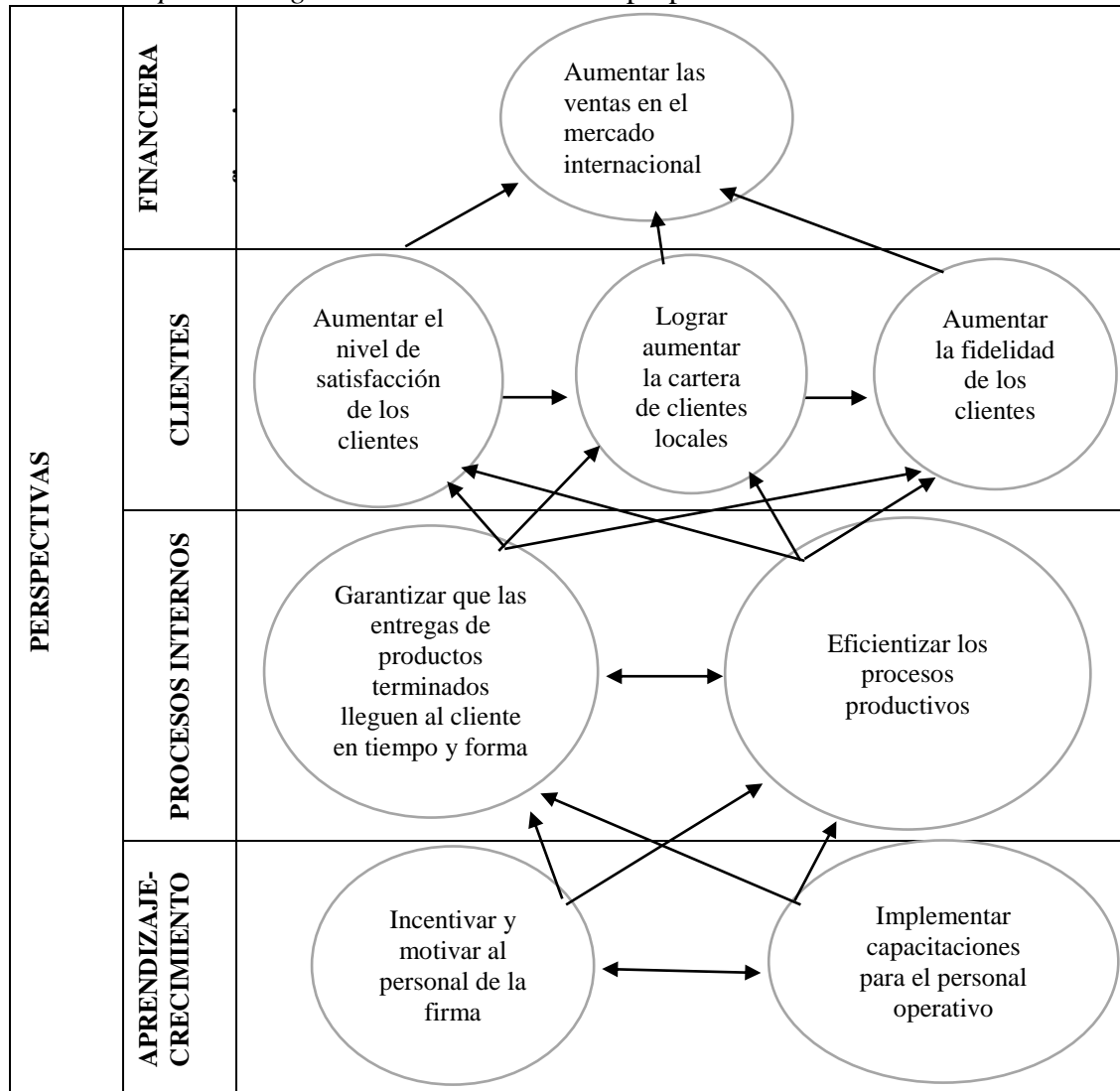


Tabla 5

*Perspectiva Financiera. Índice de crecimiento en las ventas. Elaboración propia*

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Indicador/ Descripción | Índice de crecimiento en las ventas. Muestra el porcentaje de crecimiento de las ventas en un período                                    |
| Fórmula                           | $\left( \frac{\text{ventas en el periodo (n)} - \text{ventas en el periodo (n - 1)}}{\text{ventas en el periodo (n - 1)}} \right) * 100$ |
| Objetivo estratégico              | Lograr incrementar en un 25% las ventas en el mercado internacional a partir del segundo semestre del 2020                               |
| Valor meta                        | 25%  |
| Semáforo Verde (Óptimo)           | Mayor igual al 25%   |
| Semáforo Amarillo (Aceptable)     | Valores entre 15% al 24%   |
| Semáforo Rojo (Malo)              | Valores menores al 15%   |
| Periodicidad de control           | Semestral  |
| Responsable                       | Directorio. Ventas   |

Tabla 6

*Perspectiva Clientes. Índice de satisfacción de los clientes. Elaboración propia*

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Indicador/ Descripción | Índice de conformidad de los clientes/ Indica el porcentaje de conformidad de los clientes en un período determinado   |
| Fórmula                           | $\left( \frac{\text{Cantidad de clientes conformes en el período}}{\text{Cantidad de clientes de la firma encuestados en el período}} \right) * 100$               |
| Objetivo estratégico              | Garantizar que el 60% de la cartera de clientes este conforme con los productos y servicio post venta que ofrece la empresa a partir del segundo semestre de 2020. |
| Valor meta                        | 60%  |
| Semáforo Verde (Óptimo)           | Valores mayor igual al 60%   |
| Semáforo Amarillo (Aceptable)     | Valores entre 35% al 59%   |
| Semáforo Rojo (Malo)              | Valores menores al 35%   |
| Periodicidad de control           | Trimestral   |
| Responsable                       | Directorio. Ventas. Producción. Calidad  |

Tabla 7

*Perspectiva Clientes. Índice de aumento de clientes. Elaboración propia*

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Indicador/ Descripción | Índice de incremento de cartera de clientes locales  |
| Fórmula                           | $\left( \frac{\text{Número de clientes del periodo x} - \text{Numerosclientes del periodo} - 1}{\text{Números de clientes del periodo x} - 1} \right)$ |
| Objetivo estratégico              | Lograr aumentar en un 35 % la cartera de clientes locales a partir del segundo semestre de 2020.   |
| Valor meta                        | 35%  |
| Semáforo Verde (Óptimo)           | Valores mayor igual al 35%   |
| Semáforo Amarillo (Aceptable)     | Valores entre 15% al 34%   |
| Semáforo Rojo (Malo)              | Valores menores al 15%   |
| Periodicidad de control           | Semestral  |
| Responsable                       | Directorio. Ventas. Administración   |

Tabla 8

*Perspectiva Procesos Internos. Índice de cumplimiento en los tiempos de entrega.* Fuente: Elaboración propia

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Nombre del Indicador/ Descripción | Índice de cumplimiento en los tiempos de entrega. Este indicador muestra el grado de cumplimiento por parte de la empresa en los tiempos de entrega |
| Fórmula                           | $\left( \frac{\text{Cantidad de productos entregados a tiempo en el periodo n}}{\text{Cantidad de entregas totales en el periodo n}} \right) * 100$ |
| Objetivo estratégico              | Lograr que la empresa entregue el 50% de los productos en el tiempo pactado con los clientes a partir del segundo semestre de 2020                  |
| Valor meta                        | 50%   |
| Semáforo Verde (Óptimo)           | Valores mayor Igual al 50%  |
| Semáforo Amarillo (Aceptable)     | Valores entre 30% y 49%   |
| Semáforo Rojo (Malo)              | Valores menores a 29%   |
| Periodicidad de control           | Trimestral  |
| Responsable                       | Producción. Calidad. Ventas   |

Tabla 9

*Perspectiva Procesos Internos. Indicador Incremento en inversión tecnológica.* Fuente: Elaboración propia

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Indicador/ Descripción | Incremento de la inversión tecnológica. Indica el aumento de tecnología en el área de producción   |
| Fórmula                           | $\left( \frac{\$ \text{ invertidos en tecnología en el periodo n}}{\$ \text{ invertidos en tecnología en el periodo n - 1}} \right) * 100$ |
| Objetivo estratégico              | Incrementar en un 25 % las inversiones en maquinarias tecnológicas para eficientizar el proceso productivo                                 |
| Valor meta                        | 25 %   |
| Semáforo Verde (Óptimo)           | Valores mayor Igual al 25%   |
| Semáforo Amarillo (Aceptable)     | Valores entre 15% y 24%  |
| Semáforo Rojo (Malo)              | Valores menores a 15%  |
| Periodicidad de control           | Semestral  |
| Responsable                       | Dirección. Producción. Calidad. Ventas. Administración   |

Tabla 10  
*Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.* Fuente: Elaboración propia

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Indicador/ Descripción | Índice de capacitación. Muestra la cantidad de empleados capacitados en el período   |
| Fórmula                           | $\left( \frac{\text{Cantidad de empleados capacitados durante el periodo } n}{\text{Cantidad total de empleados de la empresa}} \right) * 100$ |
| Objetivo estratégico              | Lograr que en el segundo semestre de 2020 el 60% de los empleados tome capacitación acorde a su puesto   |
| Valor meta                        | 60%  |
| Semáforo Verde (Óptimo)           | Valores mayor igual al 60%   |
| Semáforo Amarillo (Aceptable)     | Valores entre un 30% y 59%   |
| Semáforo Rojo (Malo)              | Valores menores a 30%  |
| Periodicidad de control           | Trimestral   |
| Responsable                       | Dirección. Administración. Recursos Humanos  |

Tabla 11  
*Índice de satisfacción y conformidad del empleado.* Fuente: Elaboración propia

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Nombre del Indicador/ Descripción | Índice de satisfacción y conformidad del empleado  |
| Fórmula                           | $\left( \frac{\text{Empleados conformes y comprometidos en el periodo } n}{\text{Empleados conformes y comprometidos en el periodo } n - 1} \right) * 100$ |
| Objetivo estratégico              | Lograr que el 35% de los empleados de la firma se sientan satisfechos y conformes con las actividades realizadas a partir del segundo semestre de 2020     |
| Valor meta                        | 35%  |
| Semáforo Verde (Óptimo)           | Valores mayor igual al 35%   |
| Semáforo Amarillo (Aceptable)     | Valores entre un 15% y 35%   |
| Semáforo Rojo (Malo)              | Valores menores a 15%  |
| Periodicidad de control           | Trimestral   |
| Responsable                       | Dirección. Administración. Recursos Humanos  |

*Control y Medición*

Tabla 12

Evaluación, control y medición. *Fuente: Elaboración propia*

| Acciones a evaluar  | Unidades de medida                          | Medida correctivas/ Acciones a implementar   | Responsable   |
|---|---|--|---|
| Incremento de las ventas en los mercados Internacionales a partir del segundo semestre 2020               | Banda Verde (Valores mayores igual al 25%)  | Mantener el plan comercial. Alianzas con proveedores. Estructura de costos. Proceso productivo y actividades de mantenimiento de maquinarias. Estrategias publicitarias aplicadas. | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
|   | Banda Amarilla (Valores entre 15% y 24%)    | Reforzar el plan comercial y estrategias publicitarias. Mejorar plan de ventas, ofertas, promociones y financiaciones  | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
|   | Banda Roja (Valores menores a 14%)          | Rediseñar el plan de venta y plan comercial. Rever estrategias publicitarias y comerciales. Rediseñar promociones, ofertas y financiaciones.                                       | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
| Garantizar que la cartera de clientes de la empresa este conforme con los productos y servicio post venta | Banda Verde (Valores mayores iguales a 60%) | Mantener estrategias comerciales y de ventas. Alianzas con proveedores. Mantenimiento de máquinas. Capacitaciones a empleados.   | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
|   | Banda Amarilla (Valores entre 35% a 59%)    | Reforzar el plan de ventas. El proceso productivo. Rever mantenimiento de maquinarias. Corregir y mejorar negociados con proveedores y capacitaciones a empleados                  | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
|   | Banda Roja (Valores menores a 34%)          | Rever el plan de ventas, estrategias comerciales, alianzas con proveedores, procesos de producción y acciones de capacitación a los empleados                                      | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
| Garantizar la entrega de los productos en el tiempo pactado con los clientes                              | Banda Verde (Valores mayores igual al 50%)  | Mantener plan comercial, alianzas con proveedores. Mantener plan de capacitación aplicado, mantenimiento de maquinarias y plan productivo.   | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
|   | Banda Amarilla (Valores entre 30 y 49%)     | Reforzar el plan comercial. Rever negociados con proveedores. Corregir plan de capacitación, mantenimiento de maquinarias y plan productivo  | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
|   | Banda Roja (Valores menores a 30%)          | Rediseñar plan de producción, mantenimiento de maquinarias, alianzas con proveedores y profundizar capacitaciones  | Directorio.<br>Administración.<br>Producción<br>Calidad<br>Ventas. Contaduría |
| Capacitar al personal de la firma Manser SRL  | Banda Verde (Valores Mayor igual a 60%)     | Continuar con el plan de capacitación aplicado en cada una de las áreas  | Directorio.<br>Administración.<br>Contaduría RRHH                             |
|   | Banda Amarilla (Valores entre 30 y 59%)     | Corregir planes de capacitación y cronogramas de cursos para cada área específica.   | Directorio.<br>Administración.<br>Contaduría RRHH                             |
|   | Banda Roja (valores menores a 30)           | Rediseñar planes de capacitación y cronogramas de cursos. Planificar nuevos calendarios de capacitaciones  | Directorio.<br>Administración.<br>Contaduría RRHH                             |

## **Conclusiones y recomendaciones**

Con el presente reporte de caso se concluye que es menester que la empresa Manser SRL deje de lado la gestión de los negocios de manera intuitiva e informal y logre afianzar una herramienta que permita el diseño e implementación del control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Con esta metodología de gestión la firma está en condiciones de alinear la estrategia con la visión a través de los objetivos estratégicos y los indicadores de actuación para cada una de las perspectivas, permitiendo conocer los resultados logrados. De esta forma es posible contar con información de calidad en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones, logrando sí el crecimiento organizacional sostenido en el tiempo, tomando no sólo el corto plazo sino también horizontes futuros involucrando a todas las áreas organizacionales en los resultados obtenidos.

Queda demostrado que a partir del uso de la herramienta de control de gestión es posible dejar atrás la incertidumbre empresarial conduciendo a la organización por un camino seguro con resultados sostenidos a lo largo tiempo involucrando los objetivos de todas las áreas de la firma fomentando de esta forma el sentido de pertenencia y compromiso, fortaleciendo así la motivación entre los miembros de la organización. Considerando de esta forma no sólo a los factores financieros sino también a los activos intangibles como un factor de fundamental importancia para lograr el éxito empresarial, destacando a los recursos humanos como factores fundamentales e importantes para alcanzar los resultados planificados.

Además del personal organizacional, entre los activos intangibles se destacan los clientes, los cuales son imprescindibles para alcanzar el éxito deseado, por lo cual es necesario trabajar en cada uno de los procesos internos de la cadena de valor para hacer que el producto esté disponible en el tiempo y el momento pactado. De esta manera es posible ofrecer un excelente servicio post venta, logrando así una mejora en la satisfacción de los clientes actuales y un aumento en la cartera de los potenciales clientes.

Para lograr la implementación de la herramienta de control de gestión se recomienda a la empresa Manser SRL trabajar de manera activa, desarrollando programas de investigación conjuntamente las áreas de calidad y diseño para ofrecer



productos que no dañen el medio ambiente cuidando la generación de residuos y reduciendo el consumo de agua especialmente en el caso de la lavadora automática, lo cual va a permitir que los productos sean ampliamente aceptados en el mercado internacional, favoreciendo así la ampliación de mercados y la cartera de clientes.

Por otro lado se recomienda incrementar acciones de capacitación no sólo para optimizar el uso de la herramienta de control de gestión sino que se proponen capacitaciones escalonadas al área de producción para evitar los cuellos de botella en el área de maquinado y así de esta forma lograr que las entregas sean puntuales.

Por último se recomienda trabajar de manera permanente sobre los procesos productivos, el mantenimiento de las maquinarias y el control de calidad en cada etapa, para lograr que los productos finales tengan un índice de fallas prácticamente nulo.

## Bibliografía

- ADIMRA. (26 de Enero de 2020). *Telam .com*. Recuperado el 09 de Abril de 2020, de Telam.com: <https://www.telam.com.ar/notas/202001/427029-los-costos-del-sector-metalurgico-aumentaron-511-en-2019-segun-adimra.html>
- Ámbito Financiero. (07 de Enero de 2020). *Ambito.com*. Recuperado el 09 de Abril de 2020, de Ambito.com: <https://www.ambito.com/economia/impuestos/la-argentina-lidera-un-ranking-presion-impositiva-mundial-n5075046>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorcard"*. Barcelona España: ESIC Editorial.
- Berrios , R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Santiago: Universidad de San Sebastian.
- Bisbe, J., & Barrube , J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluacion y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitaria. *ESADEBusinessSchool*, 920-927.
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam Plast*. Mendoza: Universidad de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- CAME. (2018). Argentina, Mercado del e-commerce. 05.
- Carrió. (06 de Abril de 2020). *Cronista.com*. Recuperado el 09 de Abril de 2020, de Cronista.com: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Efecto-coronavirus-preven-una-mayor-caida-del-PBI-para-2020-pero-no-una-mayor-inflacion-20200406-0085.html>
- Chabay. (15 de Septiembre de 2016). *El Cronista.com*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de El Cronista.com: <https://www.cronista.com/pyme/Ocho-avances-que-transformaran-la-industria-20160915-0023.html>
- Comercio y Justicia. (8 de Noviembre de 2019). *Comercio y Justicia*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://comercioyjusticia.info/blog/economia/cordoba-el-gobierno-entrega-la-promocion-industrial-a-15-firmas-que-invirtieron-292-millones/>

- Fernandez Hatre, A. (2016). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.
- Guzman, I. J. (2012). Cuadro de Mando Integral. *OIKONOMOS*, 83-93.
- INDEC. (Febrero de 2020). *Indec*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>
- INDEC. (1 de Abril de 2020). *Telam*. Recuperado el 10 de Abril de 2020, de Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202004/446940-indec-pobreza-2019.html>
- Jayo, D. (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>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion.
- Misculin. (7 de Abril de 2020). *Infobae.com*. Recuperado el 9 de abril de 2020, de Infobae.com: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/07/expertos-mantienen-expectativa-de-inflacion-en-40-para-argentina-economia-caeria-43-en-2020/>
- Nicotra Perassi. (2015). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel operativo en IVECO Argentina SA*. Córdoba: Universidad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Escuela de Ingeniería Industrial .
- Ortiz Ricaute. (2014). *Diseño del Cuadro de Mando para el área de logística y compras de la distribuidora RAYCOS* . Colombia .
- Porter. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quesado, P., Rodriguez, L., & Guzman, B. (2015). *Ventajas y aportes del Cuadro de Mando Integral*.
- Rodriguez Quevedo, P., Lima Rodriguez, L., & Aibar Guzman, B. (2017). La incertidumbre percibida en el entorno y apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Contabilidad e controladoría*, 11-14.
- Segal, Añaños. (06 de Enero de 2020). *Página 12*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de Pagina 12: <https://www.pagina12.com.ar/240109-balance-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez>
- Tarrio. (2017). *Presión Trbutaria a las Pymes*. Buenos Aires.

Villafañe. (9 de Febrero de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 09 de Abril de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>

Zizlavsky. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Managenet and Innovation*, 9 n.3, 210-222.