

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

MAN-SER S.R.L. y el CMI

Autor: Lucas José Salomón

Legajo: CPB03851

D.N.I.: 39.305.979

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

República Argentina, julio 2020

Resumen

A fin de persistir dentro del mercado, las empresas deben actualizarse y disponer de herramientas que favorezcan el proceso de toma de decisiones. MAN-SER S.R.L. no disponía de una herramienta de control y seguimiento para gestionar una estrategia interna, que le suministrara información objetiva para la toma de decisiones. Este Reporte de Caso ha formulado la implementación de un modelo de gestión de información basado en un Cuadro de Mando Integral aplicado a la Gestión interna, para la creación de valor estratégico en MAN-SER S.R.L. El desarrollo de este Cuadro de Mando Integral, le permitió a la empresa proveerse de información estratégica que orientó la toma de decisiones, mediante la coordinación recursos financieros y no financieros, pudiendo desarrollar un modelo de negocios en el que la Gestión interna sea una de sus principales ventajas competitivas.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, indicadores y gestión interna.

Abstract

In order to stay into market, companies must upgrade and provide tools that helps in future decisions. MAN-SER S.R.L. did not have any control and monitoring tool to manage an internal strategy that supply objective information for decision making. This Case Report formulated the implementation of an information management model, based on a Balanced Scorecard apply to internal management, for creation strategy value in MAN-SER S.R.L. The development of Balanced Scorecard, allowed the company to obtain strategy information which guided decisions making, through the coordination of financial and not financial resources, being able to develop a business model which internal management is one of its main competitive advantages.

Kyewords: Balanced Scorecard, indicators and internal management.

Índice

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	6
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación.....	19
Conclusiones y Recomendaciones	29
Bibliografía.....	31

Introducción

En el presente trabajo final de grado (TFG) se lleva a cabo el desarrollo e implementación de un plan de gestión de información interna y externa, basándose en la gestión interna. Esto se llevará a cabo a través de la implementación de una herramienta eficaz en el mundo empresarial.

“Históricamente se empleaba un modelo tradicional de la contabilidad financiera donde solo se utilizaban indicadores financieros que contaban la historia de hechos y acontecimientos pasados de las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no tenían juicio de valor para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros resultan inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación” (Kaplan y Norton. 2002. *Cuadro de Mando Integral*).

La herramienta que permite optimizar la gestión interna de las empresas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual es cada vez más aceptado por las empresas debido a los resultados obtenidos a través del mismo. Existen antecedentes en relación a la importancia estratégica de la implementación de un CMI como herramienta de gestión empresarial.

Considerándolo como tal, se encuentra como antecedente internacional un sistema creado en Francia a mediados del siglo XX, el Tableau de bord, un instrumento de medición utilizado inicialmente en el ámbito financiero, que luego se extendió a otras áreas como marketing, compras, recursos humanos, etc. En la actualidad se utiliza una metáfora donde el Tableau de bord sería el cuadro de control de un avión y el CMI un simulador de vuelo. El tablero de control aporta información y vigila la marcha del avión (centrándose a corto plazo), mientras el simulador (que se enfoca al largo plazo) ayuda a desarrollar muchas otras funciones, como la implantación de la estrategia, la identificación de las relaciones de causa y efecto entre los diferentes indicadores relevantes de la organización y los aprendizajes, entre otros (Nevado Peña, Domingo. *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad*).

Otro precedente con respecto al CMI se halla cuando la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión: "Balanced Score Card" en febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planteaban

que el CMI era un sistema de administración, que iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa.

El CMI, es un instrumento que permite traducir la visión y estrategia en objetivos a través de indicadores en las cuatro perspectivas -clientes, procesos internos, formación y crecimiento y financiera- siendo éstas la estructura necesaria del CMI (Kaplan y Norton, 2002, *Cuadro de Mando Integral*).

Las empresas se encuentran sumergidas en escenarios complejos y para permanecer vigentes y competitivas dentro del mercado, deben actualizarse continuamente y contar con información precisa que facilite el proceso de toma de decisiones. Para poder enfrentar estos desafíos y cambios que provoca el mercado, es sumamente necesario que estén preparadas con la mayor información posible y que dispongan de herramientas de gestión que les permitan la medición y control de sus estrategias para poder llegar a cumplir las metas y prevalecer en el tiempo. La empresa que trabajaremos en este TFG es una de ellas y se encuentra en la misma situación, teniendo que aplicar métodos y herramientas para perdurar en el tiempo.

MAN-SER S.R.L. es una empresa cordobesa del rubro y sector metalúrgico la cual fue fundada en los principios de los años 90 por el Sr. Luis Mansilla. La misma nace cuando Mansilla (empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado) se convierte en proveedor y acepta la propuesta de la compañía que decide tercerizar algunas actividades. MAN-SER S.R.L. inicia jurídicamente como una empresa unipersonal, destinándose a trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas en un galpón rentado. En el año 1995 se instaló en su propia planta en calle 2 de Septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba. En el año 1997, su fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). Esta inversión le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, logrando así poder convertirse en proveedor de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

En el año 2002 dejó de ser una empresa Unipersonal para ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) comenzando a trabajar para AIT S.A., siendo uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Poco tiempo después se sumaría a su cartera de clientes la reconocida empresa del mundo automotor, Volkswagen Argentina S.A. siendo MAN-SER proveedor único de algunos de sus insumos. En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su

cargo y en el año 2012 inauguraron una nueva planta industrial con una superficie de producción que duplica la anterior, proyectando desarrollar otras unidades de negocios.

La planta actualmente está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Además cuenta con dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S.R.L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

La visión de la empresa es ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. La mejor herramienta para que la firma MAN-SER S.R.L. pueda cumplir su visión y estrategia y que éstas se transformen en metas alcanzables, es la aplicación del CMI, siendo el objetivo principal de este Trabajo Final de Grado.

Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica que se encuentra radicada en la ciudad de Córdoba, fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla. Desde el año 1997 que el Sr. Mansilla viajó a Alemania en busca de una máquina punzonadora de CNC para ampliar la cartera de sus productos, la firma, ha logrado adquirir clientes importantes como AIT S.A. en el año 2003, posteriormente Volkswagen Argentina S.A., como así también clientes de menor embergadura. La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha con ellos.

Los productos que ofrece MAN-SER S.R.L. son protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas; lavadoras industriales a medida, 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; y 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. Cuenta con 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. Y los servicios que prestan son retrofitting de máquinas lavadoras; servicios de reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado y soldaduras especiales. Cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente.

Respecto al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Es de saber que la firma es una empresa familiar, en donde la dirección, gerencia y administración, los cuales cuentan cada uno de ellos con un nivel estratégico, técnico y operativo para llevar a cabo procedimientos que le permitan a la empresa perdurar en el futuro, se encuentra en manos de la familia Mansilla. A su vez, al estar el directorio conformado por los integrantes de la familia propietaria, existe un alto nivel de compromiso y esfuerzo para con la contribución de la misión empresarial: “Ofrecer a

los clientes soluciones industriales, inteligentes, que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar un excelente relación con los mismos”; como también para el alcance de su visión: “Ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios”. Esto también causa cuellos de botella en los procesos, ya que se carga demasiado las responsabilidades y tareas en las mismas personas.

Por otro lado, a pesar de tener importantes contratos comerciales con reconocidas compañías locales, la empresa no ha abordado un tema de crucial importancia para su crecimiento como lo es la apertura a mercados internacionales. La dirección de la empresa ha sido tentada para exportar algunos productos e importar de manera directa insumos. No obstante, se ve imposibilitada debido a la falta de inscripción como importador-exportador.

Por todo ello, y evaluando las circunstancias enunciadas, para poder continuar y ampliar su posicionamiento en el mercado, como así también perdurar en el tiempo y marcar diferencia con su competencia, la empresa se beneficiaría al implementar una herramienta de gestión de información basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, es viable implementar una estrategia personalizada para la organización, con el objetivo de alcanzar resultados que contribuyan a una mayor competitividad y a posicionarse entre las líderes del mercado.

Análisis del contexto

Para identificar los factores del entorno que puedan afectar a MAN-SER S.R.L. en relación a la implementación del Cuadro de Mando Integral, se utiliza el método denominado PESTEL, que mide el impacto de los factores del macro entorno. Estos factores son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. (Parada, Pascual. 2013. *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*).

Factores políticos

Para analizar el ámbito político que afecta a la organización, se expone a continuación las medidas o futuras acciones a tomar por el gobierno de turno, que impactan de alguna manera al sector productivo donde actúa la firma.

- Impuesto a las ganancias: disminución del ajuste por inflación de un tercio a un sexto.
- Pymes: Plan de regularización de deudas tributarias vencidas al 30 de noviembre hasta en 120 cuotas. Se absuelven los intereses hasta el 100% y, si se paga al contado, una quita del 15% en el capital.
- Los cambios en la legislación tributaria y laboral.
- Políticas Internacionales y Nacionales que promueven la generación y el uso de energías renovables.

Factores económicos.

- La inflación de la República Argentina.
- Deuda externa contraída por Argentina la cual recae sobre las empresas por la fuerte carga impositiva.
- La calificación de riesgo-país.
- Fuerte retracción del consumo interno debido a la pérdida de poder adquisitivo.
- La política monetaria expansiva, aumentando la circulación de dinero en el país y por consiguiente generando futura inflación.

Factores sociales.

- Mayor conciencia social respecto del medio ambiente y de su deterioro, que modifica paradigmas culturales.
- Aumento de exigencias por parte de organizaciones no gubernamentales por el deterioro del medio ambiente.

Factores tecnológicos.

- La implementación de tecnologías y maquinarias nuevas aumentando la capacidad de producción.

Factores ecológicos.

- Cambio climático por exceso de contaminación con alto impacto en la humanidad, que lleva a cuestionar los modelos de producción y consumo.

- Leyes nacionales e internacionales de protección medioambiental.

Factores legales.

- Leyes laborales.
- Leyes tributarias e impositivas.

Análisis interno

La visión de la firma MAN-SER S.R.L. es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”.

La misión de MAN-SER S.R.L. es “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber”.

Perspectiva procesos internos

1) Logística Interna: El proceso se inicia con una solicitud interna donde se especifica en detalle la información necesaria para realizar el pedido de compra. Luego se avisa sobre el precio de los productos, la forma de pago y los plazos de entrega, si existe conformidad con la cotización, se procede a la elaboración de la orden de compra. Una vez cargada la factura en el sistema, se actualiza el estado de la cuenta del proveedor para luego emitir la orden de pago y efectuarlo. Responsables: Julián Mansilla, Néstor Meggeto y Marcos Díaz.

2) Operaciones: El área de producción, cuyo jefe es Néstor Meggeto, está organizada en cuatro sectores operativos: corte; plegado y punzonado; mecanizado; armado y soldadura. El encargado de producción controla y supervisa todas las órdenes de trabajo y sirve de enlace entre su área, la dirección, el área de ventas o los clientes mismos. Una vez terminado el proceso de fabricación de determinado producto, el mismo es controlado para asegurarse de que el plan de calidad haya sido ejecutado correctamente. Una vez finalizado el producto, la orden debe ser firmada por el encargado y enviada al Área de Ventas.

3) Logística externa: Los productos terminados se almacenan hasta ser retirados por el cliente o, en el caso de que MAN-SER S.R.L. sea el responsable de realizar el envío, las máquinas son transportadas en vehículos propios de la firma; en el caso que sean viajes largos o de cargas de mayor volumen se terceriza el envío.

4) Mercadotecnia y ventas: Se vende y comercializa por una página web, no posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. Los responsables del sector ventas son los dueños de la firma, la mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques y los plazos de cada cliente varían entre 30 y 75 días dependiendo de su estructura de financiación o pago.

5) Servicios postventa o mantenimiento: se efectúa instalación, mantenimiento y reparación de protectores de bancada y extractores de viruta. Otro servicio es el de brindar capacitaciones y el retrofitting de máquinas.

Perspectiva clientes

Con respecto a los clientes, la firma MAN-SER S.R.L. tiene por objetivo comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. Al hablar de satisfacción del cliente, se hace alusión a la percepción que este tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Perspectiva formación y crecimiento

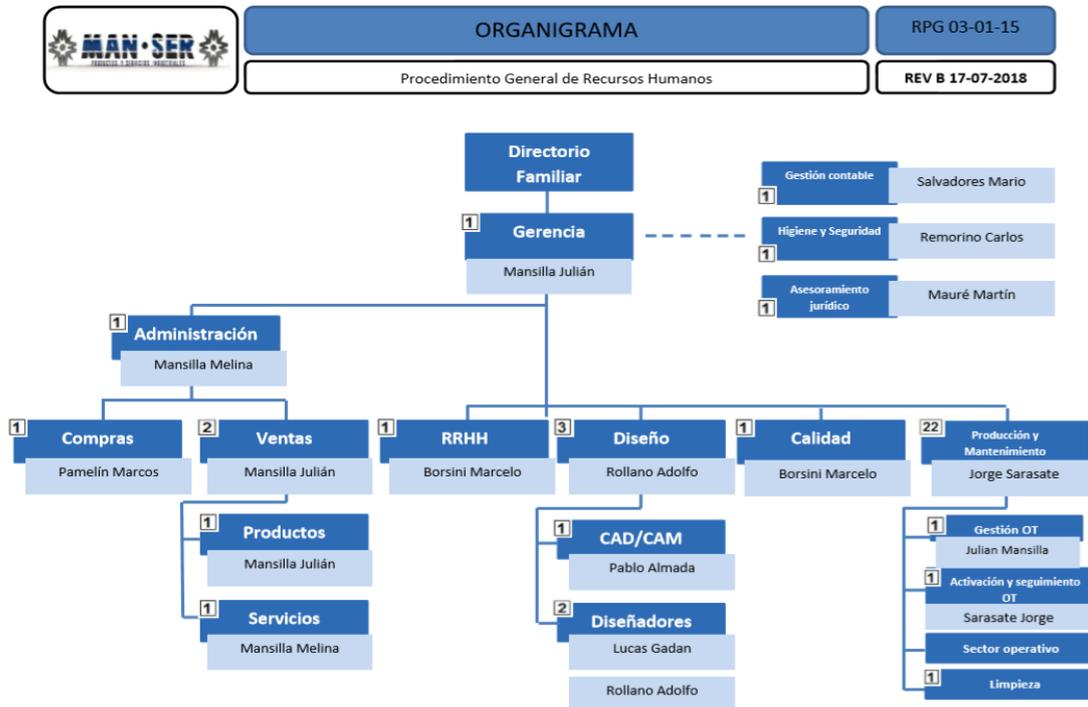
1) Infraestructura de la empresa: la organización cuenta con un total de 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de Producción, 1 responsable de Calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Se compone de 7 áreas: Área de Ventas, Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área de Producción, Área de Mantenimiento, Área de Diseño y Calidad.

2) Recursos Humanos: la responsable del área es Melina Mansilla, y se ejecutan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Dentro de la organización, nadie se encuentra exento del proceso de mejoramiento continuo, debido a que todas las personas deben tener la responsabilidad de mejorar su forma de trabajo.

3) Tecnología: La empresa otorga importancia en esta actividad, ya que para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, que tiene cada vez mayores exigencias, es fundamental contar con innovación tecnológica.

Organigrama

Imagen 1: Organigrama MAN-SER S.R.L.



Fuente: MAN-SER S.R.L.

Perspectiva financiera

- Los ingresos por ventas industriales representan el 60,40% del total de las ventas y los ingresos por venta de servicios representan el 39,60%.
- El costo total de ventas durante el período 2017 aumento un 23% respecto del 2016 y un 14% en el 2018 respecto del 2017.

Viendo y analizando los estados contables se visualiza el incremento en ingresos por año que tiene la firma MAN-SER S.R.L.

Análisis FODA.

A los fines de examinar internamente la situación de la empresa frente a este contexto, utilizaremos el análisis FODA, un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite

diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra la empresa, a fin de desarrollar con éxito el determinado proyecto.

Fortalezas

- Equipamiento nuevo y completo.
- Experiencia previa con herramientas de gestión y uso de indicadores para la toma de decisiones en otros procesos (como la Calidad a través de la ISO 9001) que facilitan el desarrollo de un CMI.
- Misión y visión orientadas a soluciones industriales inteligentes, a la relación con clientes a través de la satisfacción de sus expectativas; y a la apertura del mercado externo.
- Espacio físico con el que cuenta la empresa para la producción y almacenamiento de stock.
- Ubicación, con buen acceso a la fábrica a metros de la circunvalación de la ciudad de Córdoba.
- Diferentes canales de venta (asistencia a clientes que se acercan a la planta, atención telefónica y vía correo electrónico) generando así más ventas.
- La calidad de los productos, satisfaciendo la necesidad del cliente.
- Rápida atención servicio Post – Venta.
- Los estilos de comunicación dentro de la empresa, utilizando diferentes medios dependiendo de los cargos y puestos a ocupar.
- Precios bajos, accesibles y competitivos con relación a las demás empresas.
- Trato personalizado con los clientes.
- Posicionamiento en el mercado.

Debilidades.

- Empresa industrial con procesos productivos que tienen impactos significativos en el medio ambiente: energía, agua, emisiones, residuos contaminantes.
- Inexistencia de una herramienta de gestión y control que le permita a la empresa tomar decisiones estratégicas.

- Falta de delegación de tareas provocando sobrecarga en algunos de los miembros de mayor jerarquía.
- En Recursos Humanos solo se realizan tareas de administración de personal, dejando en manos de una consultora y contador externo las tareas de liquidación de haberes y selección de personal.

Oportunidades.

- Posibilidades de exportación y generación de vínculos con empresas del exterior.

Amenazas.

- Competencia futura de pequeños emprendimientos con costos menores.
- Potenciales conflictos con organizaciones ambientalistas a futuro.

Luego de analizar el FODA se revisa la estrategia que implementa la empresa tratada en este trabajo, que ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. No es una empresa autopartista, como la mayoría de las metalúrgicas. Actualmente, podría decirse que el propósito de la organización está basado en su política de calidad.

Tal es el caso que MAN-SER S.R.L. habiendo apostado en innovación y en políticas de calidad, en el año 2014 logró la certificación de la Norma ISO (Internacional Organization for Standardization) 9001. Esta norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

Esta certificación trajo beneficios, como también importantes cambios en la gestión de procesos a nivel interno.

Como conclusión, se puede destacar que la empresa cuenta con experiencia previa de gestión estratégica y compromiso para seguir desarrollándose a través de mejoras que impacten en su competitividad.

Diagnóstico organizacional.

Una vez analizado los elementos del caso y el análisis de la situación de contexto, se puede afirmar que actualmente MAN-SER S.R.L. tiene una oportunidad relacionada con la implementación de una herramienta de gestión de información, como el CMI, que le permita desarrollar su estrategia interna pudiendo así lograr cumplir sus objetivos y la visión. Se cuenta con los recursos y elementos para poder aplicar la herramienta de una manera eficaz y eficiente, logrando que la firma siga perdurando en el tiempo.

Partiendo de la mirada profesional de Contador Público, se alienta la importancia de implementar un Cuadro de Mando Integral para gestionar una estrategia interna y realizar el control de las operaciones de MAN-SER S.R.L. Esta herramienta complementa y contribuye a los sistemas de control interno que ya posee la firma. Estos últimos, se desarrollan como medios necesarios para asegurar la confiabilidad de la información que nutre al CMI.

El CMI se presenta como un poderoso instrumento que permite traducir las metas en una serie de indicadores que evalúan el avance en el cumplimiento de las mismas, proporcionando una retroalimentación continua sobre la marcha del negocio. De modo que, con esta combinación de herramientas, se pueden identificar múltiples oportunidades y riesgos relacionados al desarrollo empresarial; en virtud de que se pueda llevar adelante un efectivo seguimiento y control de las estrategias implementadas.

En este sentido, existe una necesidad de información estratégica en la empresa que justifica el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con foco en la gestión interna. Esto constituye un valor agregado que puede ser logrado con la colaboración de un profesional, siendo en este caso un Contador Público que es individuo capacitado para la utilización de herramientas para la implementación de un plan de gestión de información interna y externa y a su vez dispone de las competencias para desarrollarlo.

Marco Teórico

Este apartado, presenta el marco teórico con el desarrollo conceptual de los reconocidos autores en el asunto tratado, necesario para llevar a cabo la implementación de la herramienta de control de gestión de información basada en el Cuadro de mando Integral que oriente especialmente la Gestión Interna en la firma.

Orígenes y conceptos del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se remonta al 1992 como primera aparición, la cual fue a través de la publicación de un artículo escrito por Robert Kaplan y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton para el “Harvard Business Review”.

El CMI traduce la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, las cuales son Financiera, Clientes, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento (Kaplan y Norton. 2002. *Cuadro de Mando Integral*).

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, mas duras, y las mas suaves y subjetivas (Kaplan y Norton. 2002. *Cuadro de Mando Integral*).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En la perspectiva financiera, los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha y su ejecución estan contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La cuarta y última es la perspectiva de formación y crecimiento que identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación.

Evolución del Cuadro de Mando Integral

Considerando su evolución, existen tres generaciones del Cuadro de Mando Integral.

Primero surgió como un sistema de medición del desempeño de las empresas, cuyas medidas de desempeño (financieras y no financieras) son agrupadas en cuatro perspectivas (financiera, cliente, interna de los negocios, e innovación y aprendizaje) y de esta forma proveer una visión amplia del desempeño a los gestores.

Luego observando el uso del CMI, principalmente por algunas empresas norteamericanas, Kaplan y Norton notaron que el desarrollo del CMI requería un esclarecimiento y comunicación de la visión y la estrategia de la organización. De esta forma, el CMI pasó a ser desarrollado a partir de estos requisitos y se tornó un sistema de gestión del desempeño (1996). Las perspectivas cambiaron para: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Además, obtuvieron énfasis las

relaciones de causa y efecto, representadas en un mapa estratégico, que era una síntesis, en forma gráfica, de las hipótesis que constituyen la estrategia representada por el CMI.

Finalmente, con la utilización del mismo en las empresas, Kaplan y Norton (2001) observaron que algunas empresas estaban consiguiendo con el CMI concentrar el trabajo de gran parte de los empleados en la implementación de la estrategia. Dentro de este concepto más amplio del CMI, la construcción del mapa estratégico es la base para tornar las estrategias de la empresa más explícitas. Por medio de una arquitectura lógica y amplia, la estrategia se describe en términos de objetivos, metas y las acciones de los gerentes para cada una de las cuatro perspectivas del CMI de forma a alinear los niveles jerárquicos para el alcance de los resultados deseados.

En conclusión a todo esto, el CMI dejó de ser un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Felani, Carlos Rodrigo. 2018).

Para poder diseñar e implementar un CMI exitosamente, es necesario partir de la misión y visión que ha establecido la alta dirección, ya que en estos conceptos están definidos los factores que representan la empresa en el presente y los que pretendemos que la definan en un futuro.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas del negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Con respecto a las desventajas de la implementación del CMI, Kaplan y Norton mencionan en su obra que el 60% de las empresas del mundo anglosajón aplican el modelo de CMI, pero a pesar de los beneficios que aporta, la mitad no lo hace correctamente. Entre las limitaciones se mencionan la elevada inversión monetaria, la complicada integración del modelo con otras herramientas de control, la organización del proceso, el tiempo, la comunicación de la visión y la estrategia (Zizlavsky, 2014).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema abordado en el Reporte de Caso

MAN-SER S.R.L. es una empresa industrial metalúrgica que tiene como estrategia y misión: “Ofrecer a los clientes soluciones industriales, inteligentes, que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos”. Considerando dicho aspecto, la empresa actualmente no ha implementado una herramienta de control de gestión de información que le permita llevar cabo la situación actual referida, como así también evaluar el desempeño y direccionar estratégicamente la toma de decisiones con relación a la misma.

Justificación de la relevancia del problema

La debilidad encontrada en la firma tiene que ser tratada y llevada a cabo lo antes posible así no pierde valor y el horizonte en busca de sus objetivos, visión y misión. Esto lleva a la necesidad de abordarlos, con sistemas de gestión de información (el CMI) que permitan desarrollar una diligencia estratégica de la que se pueda rendir cuentas y diferenciarse en el mercado.

Para esto se requiere tener las herramientas, habilidades y los profesionales necesarios para poder acompañar el desarrollo empresarial. En este sentido sino se cuenta con este conjunto que posibilita administrar la gestión de información dentro de la empresa, podría convertirse en riesgos que conlleven a grandes pérdidas de valor económico.

Conclusión diagnóstica

Implementar un Cuadro de Mando Integral aplicado a la gestión interna en MAN-SER S.R.L., constituye una respuesta estratégica al problema planteado, y al aprovechamiento de las oportunidades que se observan.

El uso de esta herramienta aplicado a la gestión interna, va a permitir analizar específicamente las dimensiones: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento; de modo que en cada una de ellas se puedan establecer objetivos, metas e indicadores para orientar la toma de decisiones estratégicas. Ello contribuiría a una mejora en la competitividad, basada en la identificación de oportunidades y riesgos que surgen de este Reporte de Caso.

Plan de implementación

Objetivo general

Planificar e implementar una herramienta de control de información basada en el Cuadro de Mando Integral, analizando cada perspectiva, para que pueda llevarse a cabo en la gestión interna de la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba de la República Argentina, con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro.

Objetivos específicos

- Mencionar responsables de las áreas de cada perspectiva.
- Desarrollar cada perspectiva del CMI.
- Proponer Indicadores de gestión para cada perspectiva (financieros y no financieros) a los fines de medir, optimizar y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Alcance y limitaciones

Alcance de contenido

En el presente Reporte de Caso se propone la implementación de un modelo de gestión de información basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, aplicado a la gestión interna de la empresa Man- Ser SRL con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro.

Alcance geográfico

El presente Trabajo Final de Grado es realizado en la empresa MAN-SER S.R.L., dedicada a la actividad de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas, ubicada en la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba de la República Argentina.

Alcance temporal

El proyecto se realizará en el período comprendido desde el mes de marzo del año 2020 al mes de julio del año 2020.

Limitaciones

La elaboración de este Trabajo Final de Grado ha sido posibles gracias a que se contó con los recursos necesarios que daba la Universidad Siglo 21, esto no quiere decir que no haya habido limitaciones para llevar a cabo la elaboración, y desarrollo del presente Reporte de Caso. Una de las limitaciones es que no se cuenta con ciertos elementos para poder realizar una medición completa de la situación actual de todos los indicadores propuestos. Otra limitación encontrada es no contar con el acceso a cierta información de la empresa.

Recursos

Dentro de los recursos mecionamos los siguientes:

Recursos tangibles:

- Computadoras estilo Netbook.
- Escritorio.
- Apuntes y libros.
- Silla.
- Normas ISO.

Recursos intangibles:

- Nómina de empleados de la firma.
- Estados contables y Balances 2017-2018.
- Listado de clientes de la firma.
- Planificación de ventas y acciones comerciales.

Acciones a desarrollar

En el siguiente punto se presenta una tabla con las acciones a desarrollar y el Diagrama de Gantt con cada una de ellas, los responsables de las mismas y los plazos en que se realizarán.

Tabla 1: Acciones.

Acciones	Descripción	Responsables
Propuesta de Implementación	Reunión con directivos y personal de la gerencia para presentar decisión de implementar herramienta de control de gestión interna.	Directorio familiar
Diseño de las Perspectivas	Diseñar para cada un de las perspectivas del CMI (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento), los objetivos estratégicos.	Gerencia y mandos medios
Indicadores	Diseñar indicadores para medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos	Mandos medios
Presentación del modelo del CMI	Presentación del CMI ante los miembros de la firma y comunicación de responsabilidades de cada uno.	Directorio familiar y Gerencia
Implementación del CMI	Implementación del CMI con planes de acción y seguimiento.	Dto contable y mandos medios
Capacitación sobre como utilizar el CMI	Capacitación a miembros de la firma sobre uso del CMI.	Mandos medios
Control del CMI	Control y medidas de corrección luego de la implementación.	Dto contable y mandos medios

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Diagrama de Gantt por semana.

N°	Acciones	Semanas														
		1s	2s	3s	4s	5s	6s	7s	8s	9s	10s	11s	12s	13s	14s	15s
1	Propuesta de Implementación	■														
2	Diseño de las Perspectivas		■	■	■											
3	Indicadores				■	■	■									
4	Presentación del modelo del CMI							■								
5	Implementación del CMI								■	■	■					
6	Capacitación sobre uso de CMI									■	■	■	■			
7	Control del CMI														■	■

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de diseño e implementación del CMI para la empresa Man- Ser SRL.

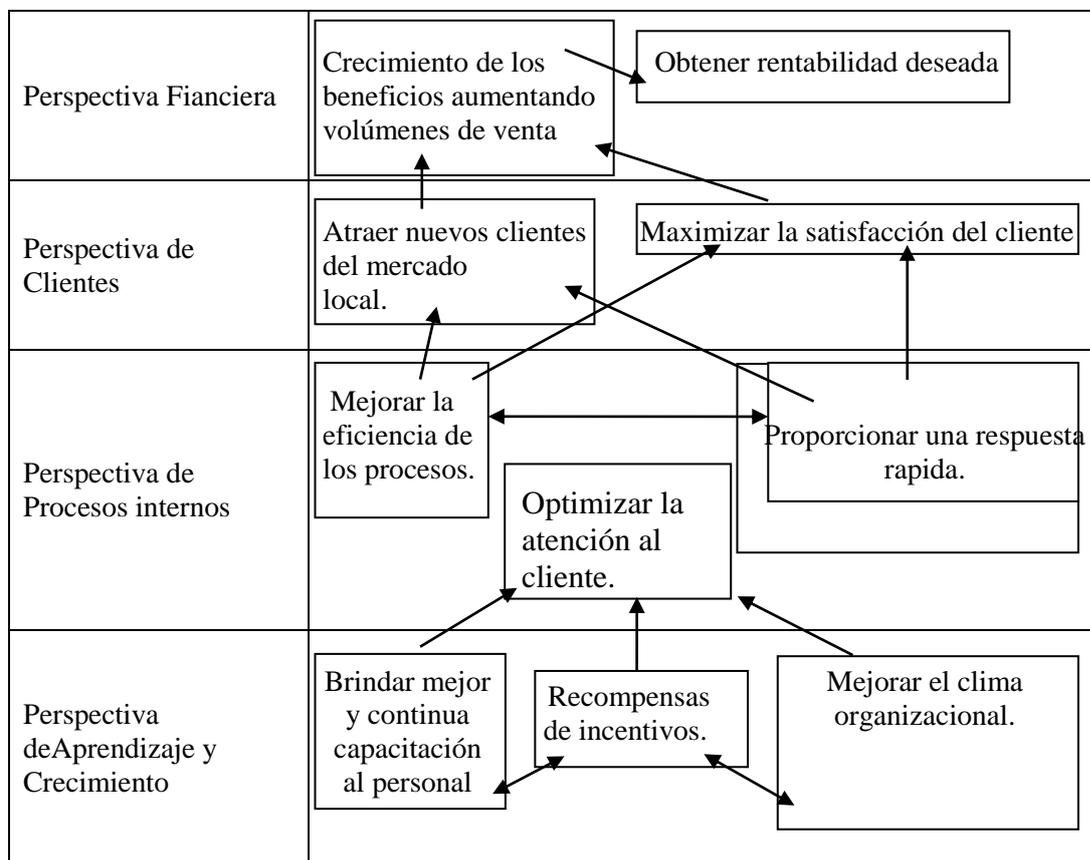
En este trabajo se propone diseñar e implementar una herramienta de control de gestión de información basada en las cuatro perspectivas del CMI aplicada a la gestión interna de la firma tratada. Con el fin de que permita incrementar el valor estratégico de la empresa a largo plazo optimizando su gestión interna y facilitando el proceso de toma de decisiones en la empresa Man- Ser.

Para proceder al diseño del CMI, en primer lugar, se deben establecer los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A partir de estos objetivos, se construye la base

de la estrategia de la gestión interna que permite revelar la relación causa efecto entre los mismos, y así demostrar el proceso de creación de valor.

A continuación, se establece el mapa estratégico para la empresa MAN-SER S.R.L.

Tabla 3: mapa estrategico



Fuente: elaboración propia.

Indicadores

A continuación, se desarrollan los indicadores de gestión que permiten evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos planteados para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

La unidad de medida utilizada en los indicadores a continuación es el porcentaje.

Perspectiva financiera

Tabla 4: Indicador Medida de variación en las ventas con respecto a años anteriores al 2020.

Objetivo estratégico	Aumentar las ventas en el mercado local en un 25%.
Indicador	Medida de variación en las ventas con respecto a años anteriores al año 2020.
Fórmula	$\left(\frac{\text{ventas en el periodo (x)} - \text{ventas en el periodo (x - 1)}}{\text{ventas en el periodo (x - 1)}} \right) * 100$
Valor Meta	45%
Óptimo	Mayor o igual a 45%
Tolerable	Mayor o igual a 15%, Menor Igual a 44%
Deficiente	Igual o menor a 14%
Frecuencia de medición	Anual
Responsable	Gerente de Administración – Jefe de ventas

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Indicador Variación de la utilidad de la firma Man- Ser SRL.

Objetivo estratégico	Incrementar en un 40% la utilidad de la firma a partir del año 2020.
Indicador	Variación de la utilidad de la empresa Man- Ser SRL.
Fórmula	$\frac{U. \text{bruta año (n)} - U. \text{bruta año (n-1)}}{U. \text{bruta año (n-1)}} * 100$
Valor Meta	40%
Óptimo	Mayor o igual a 40%
Tolerable	Mayor o igual a 10%, menor o igual a 39%
Deficiente	Igual o menor a 9%
Frecuencia de medición	Anual
Responsable	Gerente de administración – Contador Público contratado

Fuente Elaboración propia.

Perspectiva clientes

Tabla 6. Indicador de incremento de clientes

Objetivo estratégico	Incrementar en un 20% la cartera de clientes a nivel local
Indicador	Índice de incremento de clientes
Fórmula	$\left(\frac{\text{Número de incorporaciones de clientes en el periodo x}}{\text{Total de clientes de la firma}} \right) * 100$
Valor Meta	20%
Óptimo	Mayor o igual a 20%
Tolerable	Mayor o igual a 10%, menor o igual a 19%
Deficiente	Igual o menor a 9%
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable	Gerente de Administración - jefe de ventas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Indicador de clientes insatisfechos

Objetivo estratégico	Reducir en un 20% el número de quejas y reclamos de la cartera de clientes
Indicador	Índice de quejas de clientes
Fórmula	$\left(\frac{\text{Número de quejas y reclamos en el periodo } x}{\text{Total de clientes de la firma}} \right) * 100$
Valor Meta	20%
Óptimo	Mayor o igual a 20%
Tolerable	Mayor o igual a 10%, menor o igual a 19%
Deficiente	Igual o menor a 9%
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable	Gerente de Administración – jefe de ventas

Fuente Elaboración propia.

Perspectiva procesos internos.

Tabla 8. Indicador de mejora de la producción.

Objetivo estratégico	Reducir costos y aumentar la producción
Indicador	Índice aumento de producción
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de producción semestre año } x}{\text{Cantidad de producción semestre año } x - 1} \right) * 100$
Valor Meta	15%
Óptimo	Mayor o igual a 15%
Tolerable	Mayor o igual a 10%, menor o igual a 14%
Deficiente	Igual o menor a 9%
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable	Jefe de producción y mantenimiento

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Indicador de la producción.

Objetivo estratégico	Lograr disminución de la tardanza de los pedidos
Indicador	Índice de demora de un pedido
Fórmula	$\left(\frac{\text{Tiempo real } x \text{ unidades producidas}}{\text{Tiempo disponible } x \text{ unidades planificadas}} \right) * 100$
Valor Meta	30%
Óptimo	Mayor o igual a 30%
Tolerable	Mayor o igual a 10%, menor o igual a 29%
Deficiente	Igual o menor a 9%
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable	Jefe de producción – Jefe de calidad – Gerente de administración

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 10. Índice de capacitación de los empleados.

Objetivo estratégico	Lograr que en el segundo semestre de 2020 el 60% de los empleados esté capacitado en temas procesos internos, productos y atención al cliente
Indicador	Índice de capacitación de los empleados
Fórmula	$\left(\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas en el semestre x}}{\text{Total de empleados de la firma}} \right) * 100$
Valor Meta	60%
Óptimo	Mayor o igual a 60%
Tolerable	Mayor o igual a 40% menor o igual a 59%
Deficiente	Igual o menor a 39%
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable	Jefe de recursos humanos

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. Índice de productividad de los empleados.

Objetivo estratégico	Lograr el aumento de la producción por empleados
Indicador	Índice de producción por empleados
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad producida en tiempo x}}{\text{Total de empleados de la firma}} \right) * 100$
Valor Meta	25%
Óptimo	Mayor o igual a 25%
Tolerable	Mayor o igual a 15% menor o igual a 24%
Deficiente	Igual o menor a 14%
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable	Jefe de producción y mantenimiento – Jefe de recursos humanos.

Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto de la implementación del CMI.

El presupuesto del proyecto asciende a un total en pesos de novecientos noventa y cuatro mil con 00/100 (\$ 994.000,00). El mismo está compuesto por los honorarios profesionales del Contador Público, el cual conlleva 400 módulos al precio de un mil ochocientos sesenta con 00/100 (\$ 1.860,00) cada módulo, dicho importe está establecido por el Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba; más la capacitación para 30 empleados durante el plazo de 1 mes siendo el importe total de \$ 250.000, comprendiendo capacitaciones, presentaciones, evaluaciones, reuniones, informe de datos y recomendaciones que se averiguó en una consultora de Córdoba.

Calculo del Retorno de la inversión (ROI)

$$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Inversión}} * 100$$

$$\frac{13.118.036,11}{994.000,00} * 100 = 1.319,72\%$$

Para realizar dicho cálculo se toma el costo de la inversión de este proyecto de \$994.000,00, y el total del estado de resultado de Man-Ser S.R.L. del año 2018 siendo \$13.118.036,11. Se obtiene un retorno de la inversión de 1.319,72%. Lo que significa que por cada peso invertido estamos generando \$13,19.

Tabla 12. Tablero de control para el periodo 2020.

Perspectivas	Objetivo de los indicadores	Unidad de medida	Valor meta	Frecuencia de medición	Se maforización			Medición inicial	Medida correctiva	Responsables
					Óptimo	tolerable	deficiente			
Financiera	Incrementar las ventas en el mercado local	Porcentaje	45%	Anual	Mayor o igual a 45%	Mayor o igual al 15% y menor o igual a 44%	Menor al 15%	15%	Mantener plan comercial	Gerente de administración. Jefe de ventas
									Reforzar plan comercial	
									Revisar plan comercial	
	Aumentar la utilidad en el año 2020	Porcentaje	40%	Anual	Mayor o igual a 40%	Mayor o igual a 10% y menor o igual a 39%	Igual o menor a 9%	20%	Mantener plan de ventas	
Reforzar plan de ventas										
								Revisar y modificar plan de ventas	Gerente de administración. Contador Publico contratado.	
Clientes	Incrementar cartera de clientes	Porcentaje	20%	Semestral	Mayor o igual a 20%	Mayor o igual a 10% y menor o igual a 19%	Igual o menor a 9%	Sin medición	Continuar con la gestión comercial	Gerente de administración. Jefe de ventas
									Reforzar la gestión comercial	
									Modificar y rever la gestión comercial, estrategias publicitarias, de penetración de mercado.	
	Reducir quejas de los clientes	Porcentaje	20%	Semestral	Mayor o igual a 20%	Mayor o igual a 10% y menor o igual a 19%	Igual o menor a 9%	Sin medición	Continuar con gestión de fidelización adoptada	
									Reforzar la gestión de fidelización	
									Modificar y rever la gestión de fidelización, medios de retroalimentación, y causas de quejas.	

Procesos internos	Reducir costos y aumentar producción	Porcentaje	15%	Semestral	Mayor o igual a 15%	Mayor o igual a 10% y menor o igual a 14%	Igual o menor a 9%	Sin medición	Continuar con el plan de producción	Jefe de producción y mantenimiento
									Reforzar plan de producción	
									Cambiar plan de producción	
Procesos internos	Reducir demoras en los pedidos	Porcentaje	30%	Mensual	Mayor o igual a 30%	Mayor o igual a 10% y menor o igual a 29%	Igual o menor a 9%	Sin medición	Continuar con el plan de mercadotecnia	Gerente de administración. Jefe de producción y mantenimiento. Jefe de calidad
									Reforzar plan de mercadotecnia	
									Cambiar plan de mercadotecnia	
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación de los empleados	Porcentaje	60%	Semestral	Mayor o igual a 60%	Mayor o igual a 40% menor o igual a 59%	Igual o menor a 39%	Sin medición	Continuar plan de capacitación	Jefe de recursos humanos
									Verificar plan de capacitación y evaluar causas por las que no se logra el objetivo	
									Modificar el plan de capacitación	
Aprendizaje y crecimiento	Lograr aumento de la producción por empleado	Porcentaje	25%	Semestral	Mayor o igual a 25%	Mayor o igual a 15% menor o igual a 24%	Igual o menor a 14%	Sin medición	No realizar cambios en los procesos productivos ni cambiar personal	Jefe de producción y mantenimiento. Jefe de recursos humanos
									Revisar procesos productivos y capacitación personal	
									Cambiar planta de personal	

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Como se analizó anteriormente en este trabajo, la toma de decisiones en el desarrollo empresarial es un proceso continuo y complejo, en donde el resultado surge de la gestión que se realiza con la información suministrada. Es por ello, de suma importancia de que una empresa cuente con herramientas de gestión de información. En este caso, MAN-SER S.R.L., no dispone de una herramienta de información de control y seguimiento, para abordar una estrategia interna eficaz que le suministre información objetiva para la toma de decisiones.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral que diligencia especialmente la gestión interna, permite a la empresa proveerse de información estratégica que oriente la toma de decisiones, mediante la coordinación de recursos financieros y no financieros, con el objetivo de aprovechar oportunidades y reducir riesgos. Es importante resaltar el valor del CMI para disponer, especialmente, de indicadores estratégicos de cada perspectiva abordada por esta herramienta, que posibiliten llevar adelante un efectivo seguimiento, medición y control de los objetivos y metas propuestas.

Como resultado de implementar un Cuadro de Mando Integral, MAN-SER S.R.L. consigue disponer de información estratégica para la toma de decisiones orientadas a alcanzar un desempeño que le posibilita adaptarse a las nuevas y crecientes demandas del mercado y de los distintos grupos de interés, a fin de permanecer y diferenciarse por sus prácticas y estándares de cumplimiento con relación a la competencia. Esta implementación del CMI conlleva a disponer de una herramienta estratégica que le permite a la firma desarrollar un modelo de negocios en el que la gestión interna sea una de sus principales ventajas competitivas, pudiendo, entre otras cosas, aumentar la producción, fortalecer el vínculo con clientes actuales, generar relaciones con clientes potenciales.

Luego del estudio de la empresa MAN-SER S.R.L., y de la propuesta para el desarrollo de una herramienta de gestión de información basada en el Cuadro de Mando Integral para el abordaje estratégico de la gestión interna, se mencionan los beneficios y fortalezas del trabajo:

- Tener la información de la empresa en una plataforma brindada por la Universidad Siglo 21.
- Tener a disposición el profesor del TFG.

Con respecto a las limitaciones del trabajo se deja en claro que:

- No se pudo acceder a hablar con los representantes, gerentes de la compañía y otros empleados de la firma.
- No se pudo acceder a la información de ciertos indicadores (datos históricos para su análisis siendo la base 0 de algunos indicadores).

Se sugiere además delegar las tareas de administración y ventas a profesionales capacitados en el rubro de la empresa. Los propietarios de la empresa llevan a cabo la gerencia de la misma, tomando decisiones sobre planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, el manejo de cartera de clientes, entre otros, y paralelamente, realizan las acciones de venta. Esto genera pérdida de foco y tiempo en las decisiones estratégicas, aumentando la carga de trabajo en la gerencia y dificultando el cumplimiento de objetivos.

Bibliografía

- Felani, Carlos Rodrigo. 2018. *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Azul: Facultad de Agronomía Universidad Nacional de Buenos Aires. Recuperado el 17 de abril del 2020 de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ISOtools Excelence. Recuperado el 20 de abril del 2020 de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001>
- Kaplan y Norton. 2002. *Cuadro de Mando Integral. Gestion*. Recuperado el 31 de marzo del 2020 de <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Nevado Peña, Domingo. 2007. *Cómo gestionar el binomio rentabilidad-productividad*. Ediciones Directivos. Madrid: GrupoWalters Kluwer.
- Parada, Pascual. 2013. *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. España. Recuperado el 1 de mayo del 2020 de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter, Michael E. 2008. *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial CECSA. Recuperado el 17 de mayo del 2020 de https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Thompson Arthur A. 1998. *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: Editorial McGrawHill. Recuperado el 8 de abril del 2020 de <https://es.slideshare.net/MauraMaldonado1/ebook-administracin-estratgica-thompson-18va>
- Zizlavsky, Ondrej. 2014. *The Balanced Scorecard* (Vol. 9 n.3). Journal of Technology Management & Innovation. Recuperado el 8 de abril del 2020 de <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1455/932>