

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público.

Trabajo Final de Grado.

Reporte de caso.

Empresa MAN-SER

Plan de gestión de información interna y externa.

Diseño de un modelo de gestión de control en base a Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER SRL, a partir del año 2020.

Autor: Palacios María Belén

Legajo: VCPB25312

DNI: 38194217

Director de TFG: Alfredo Gonzalez Torres

Argentina, julio, 2020

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se plantea el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa metalúrgica MAN-SER SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. A pesar de ser una empresa rentable y bien posicionada en el mercado, realizando un diagnóstico empresarial se observa que no cuenta con una herramienta de control de gestión interna. En su defecto ha descuidado ciertos aspectos como procesos internos ya sea por plazos de entrega o estrategias publicitarias, innovación tecnológica y competitividad nacional e internacional, lo que conlleva a un riesgo de tener altibajos y no permanecer en el mercado. Cuyo objetivo del Cuadro de Mando integral es brindar a la empresa información de calidad para la toma de decisiones, alinear la misión con la visión empresarial permitiendo establecer objetivos estratégicos medibles mediante indicadores, obteniendo así la oportunidad de tomar medidas correctivas certeras en caso de ser necesario. Al implementar esta herramienta de control de gestión basada en Cuadro de Mando Integral donde se integra factores financieros con factores no financieros, se espera que, en el segundo semestre del año 2020, la empresa pueda optimizar su gestión de procesos internos, mejorar el área de recursos humanos, aumentar la cartera de clientes y la satisfacción de ellos, como consecuencia, tomar decisiones certeras e incrementar su rentabilidad con una mejora continua.

Palabras claves: Cuadro de mando integral; Metalúrgica; Perspectivas; Objetivos estratégicos.

Abstract

In this Final Degree Project, the design and implementation of the management control tool based on the four perspectives of the Balanced Scorecard for the metallurgical company MAN-SER SRL, located in the province of Córdoba, Argentina is proposed. Despite being a profitable company and well positioned in the market, conducting a business diagnosis shows that it does not have an internal management control tool. Failing that, it has neglected certain aspects such as internal processes, whether due to delivery times or advertising strategies, technological innovation and national and international competitiveness, which leads to a risk of having ups and downs and not remaining in the market. Whose objective of the Balanced Scorecard is to provide the company with quality information for decision-making, align the mission with the business vision, allowing to establish strategic objectives measurable by means of indicators, thus obtaining the opportunity to take accurate corrective measures if necessary. By implementing this management control tool based on a Balanced Scorecard that integrates financial factors with non-financial factors, it is expected that, in the second half of 2020, the company can optimize its management of internal processes, improve the area of human resources, increase the client portfolio and their satisfaction, as a consequence, make accurate decisions and increase their profitability with continuous improvement.

Keywords: Balanced scorecard; Metallurgical; Perspectives; Strategic objectives.

Índice

Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo general:.....	3
Objetivos específicos:.....	3
Análisis de la situación	4
Descripción de la situación	4
Estructura organizacional:	5
Análisis de contexto	9
Análisis PESTEL:	9
Diagnóstico organizacional.....	11
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	15
Marco teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación de su relevancia	19
Conclusión Diagnóstica	20
Plan de Implementación	20
Alcances y limitaciones.....	20
Alcance de contenido.....	20
Limitaciones.....	20
Recursos Involucrados.....	21
Recursos tangibles:	21
Recursos intangibles:.....	21
Actividades específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.	22
Propuesta de diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral	23
Medidas de control y de medición	26
Conclusiones y Recomendaciones	28
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	28

Introducción

Para comenzar, en la actualidad las empresas están compitiendo y progresando en un entorno complejo y cambiante, por esta razón, un factor fundamental para que la empresa tenga éxito es, contar con una herramienta de control de gestión que le permita medir los resultados en base a los objetivos propuestos.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que les brinda a las organizaciones las bases necesarias para alcanzar el éxito empresarial.

Como lo describen Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 1996)

MAN-SER S.R.L, es una empresa que inició allá por los años 90, fundada por Luis Mansilla; y se dedica a la actividad/sector metalúrgico, produciendo y comercializando bienes industriales. Dicha empresa está ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Desde que abrió sus puertas se ha destacado por diferenciarse a través de sus productos y servicios, por, sobre todo, lo primordial es la calidad.

Cuenta con altos niveles estándares, ya sea por las certificaciones como los requeridos por los clientes. Uno de los principales es el cumplimiento de las normas de calidad Iso 9001 (2018).

Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de la calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque del proceso y la mejora continua. (ISO, 2015)

Provee sus maquinarias a compañías agroindustriales y automotrices, entre las firmas más destacadas se encuentran Volkswagen Argentina SA y AITSA. También brinda servicios post venta de instalación si lo requiere.

Pese a que se destacan por la calidad en sus productos, han descuidado lo que es la gestión interna, el cumplimiento de los objetivos y, por consiguiente, es un hecho evidente de que no se ha hecho las mediciones correspondientes.

MAN-SER a pesar de ser unas de las empresas prestigiosas de Córdoba, no se ha focalizado en corregir las falencias con las que cuenta. Entre ellas se puede mencionar descuidos en el Área de Producción, y por ende en los productos vendidos, ya que algunos no tienen la terminación con calidad que la empresa requiere, ni se entregan a tiempo. Otra de las falencias que se puede comentar es la desatención del Área de Comercio Internacional, aún no cuentan con profesionales de disciplina.

Es un punto importante, ya que, en el año 2018, tuvo una empresa de España interesada en uno de sus productos, sería de gran importancia para la empresa aprovechar esta coyuntura hacia el comercio exterior, puesto que de esta manera logrará subsanar dicha falencia y se abrirá a oportunidades de negocios.

En este reporte de caso se propone implementar un control de gestión basada en las perspectivas de Cuadro de Mando Integral, lo que va a permitir armonizar los resultados hacia lo esperado.

Como antecedente internacional, se hace mención al proyecto de grado donde el objetivo es desarrollar un modelo de control de gestión estratégico para la empresa “PISABOL S.R.L” que se dedica a la producción y comercialización de alimentos y productos a base de sal. En el proyecto se propone utilizar como herramienta la metodología de Cuadro de Mando Integral, que permitirá a la empresa dirigir de manera proactiva y alinear a todo el personal hacia el logro de su visión. (Muñoz Bernachea , 2014)

Como antecedente nacional, se cita un trabajo de investigación donde se propone implementar Cuadro de Mando Integral a la empresa de Transportes Messina S.A de Mendoza, con el fin de estandarizar los procedimientos de control de una manera más efectiva. En la conclusión el CMI fue considerado como una herramienta muy útil para materializar en indicadores concretos conceptos como la visión y la misión que a veces pueden ser percibidos como abstractos. (Messina , 2015)

Por último, como antecedente local, se cita el trabajo final de grado donde se plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa autopartista

metalúrgica cordobesa “Maxion-Montich S.A”, a partir de la preocupación de los directivos de la organización de poseer información actualizada y estratégica respecto de los cursos de acción que toma la empresa. Con el CMI busca brindar una herramienta para que la empresa pueda aplicar sus estrategias exitosamente con el fin de ser una organización exitosa en ambientes tan competitivos como en el que se encuentra inmerso. (Moyano , 2018)

Estos antecedentes han especificado la necesidad de contar con un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión enfocados en sus perspectivas y subsanar falencias.

Objetivos

Objetivo general: Diseñar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas de Cuadro de Mando Integral, con el fin de incrementar el crecimiento y valor en la empresa MAN-SER SRL, a partir del año 2020.

Objetivos específicos:

- Establecer un mapa estratégico para medir los resultados y realizar las correcciones correspondientes.
- Determinar objetivos estratégicos que guíen a la empresa a incrementar su valor.
- Establecer los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y cada una de las áreas de la empresa.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

MAN-SER nace como una empresa familiar fundada por el Sr. Luis Mansilla, realizando trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

En el año 1997, su fundador adquirió desde Alemania nueva tecnología, comprando una máquina punzadora. Esto le permitió convertirse en proveedor de compañías automotrices y agroindustrias.

El año 2003 fue muy importante, porque adquirió importantes clientes como: AIT S. A, Volkswagen Argentina S. A, convirtiéndose en proveedores únicos en algunos productos.

Luego, en el año 2009 la empresa pasó a estar en manos de los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla. Que supieron administrar bien los negocios y pusieron en marcha en el año 2012, una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior proyectando nuevas unidades de negocios.

En el año 2014 logró la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

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

Y la Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.”

Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

La empresa no solo se preocupa por la calidad en sus productos, sino que también se preocupa por los temas ambientales, por eso logra la certificación de las normas ISO.

Estructura organizacional:

La empresa está dividida por departamentos según el área y tarea que se realice. Dentro del organigrama tenemos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. El directorio está compuesto por miembros de la familia, y la Gerencia general a cargo de uno de los hijos del fundador.

Ventas: la empresa maneja sus ventas a través de sus vendedores, de forma personal o telefónica. Los pedidos de sus clientes son efectuados por escrito, mediante nota de pedido o a través de correo electrónico.

Compras: se realiza de manera escrita con una solicitud de compra interna, completando un formulario creado por la empresa para tener detallado las características de lo que se requiera. Luego el personal administrativo de compras (encargados de la gestión de pedidos) se ocupa de solicitar cotización a sus proveedores, para luego elaborar la orden de compra. El pago se realiza por medio de transferencias bancarias, cuenta corriente o cheques.

Recursos Humanos: dentro de esta área se realizan tareas vinculadas con ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

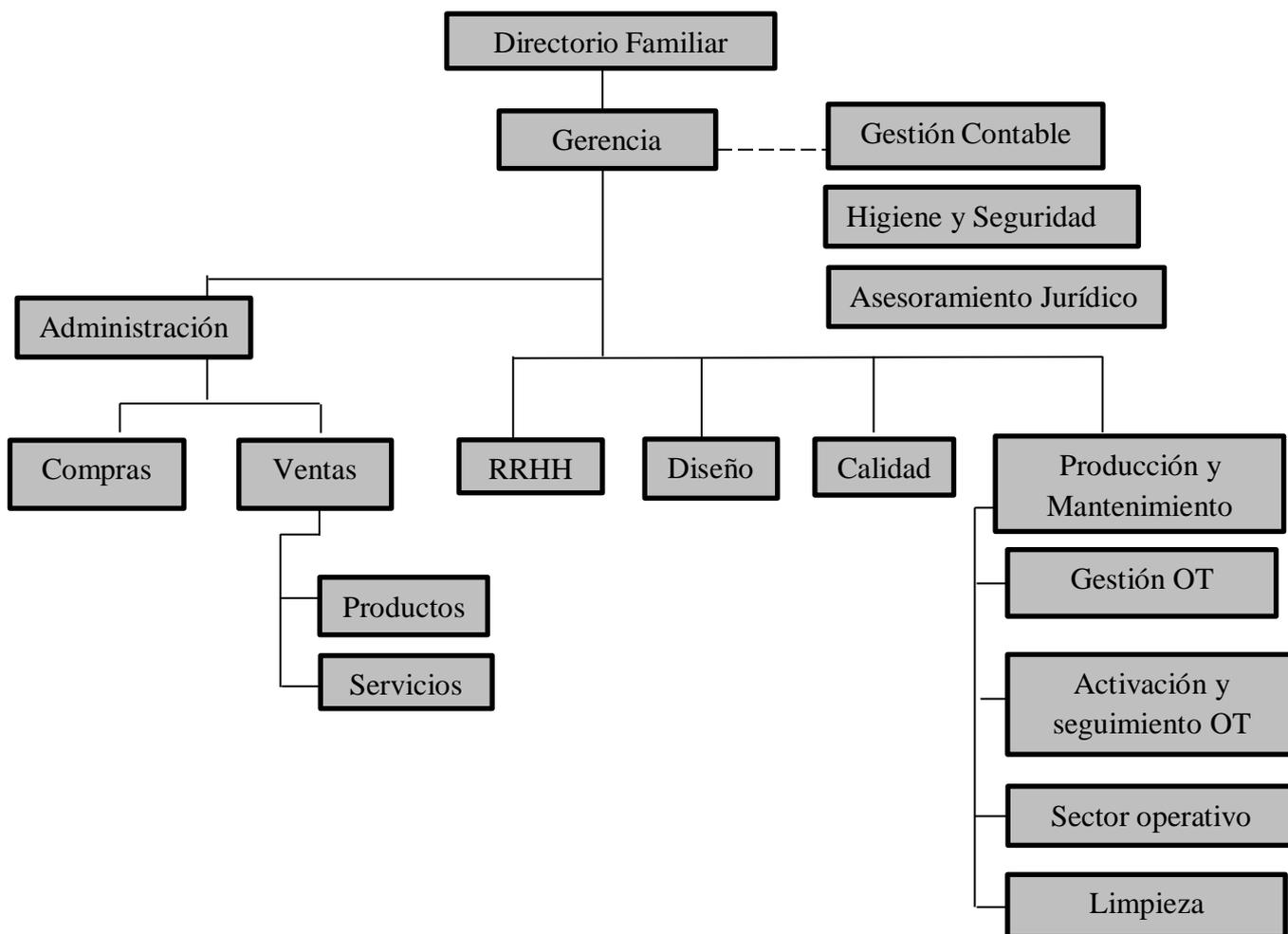
Producción: esta área cuenta con un encargado de producción y responsables de cada sector (punzonado y plegado corte plasma HD, mecanizado y armado y soldadura). Las tareas dependen de las órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas.

Mantenimiento: cada usuario de los equipos es responsables del mantenimiento preventivo, mientras que las máquinas de mayor complejidad, se recurre a servicios oficiales. Por otra parte, hay un miembro del equipo de calidad encargado de controlar las planillas de mantenimiento y hacer los instructivos. En cuanto a la limpieza, cuenta con un auxiliar que se encarga de mantener el orden y limpieza de las instalaciones.

Diseño: el encargado de esta área es un diseñador, que está bajo las órdenes del gerente. Su principal tarea es la elaboración de planos según las órdenes de diseño y especificaciones técnicas para cumplir con requisitos del cliente.

Calidad: esta área fue creada luego de la implementación del sistema de gestión de calidad (Norma Iso). La tarea principal es realizar auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejoras. Dos de sus miembros, están capacitados para realizar esta actividad.

Figura 1 Organigrama de la empresa



(MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

Servicios:

Los servicios que actualmente presta la empresa son:

- Soldaduras especiales (TIG, MIG, plasma, etc.) realizadas por el personal del sector de armado y soldaduras.
- Entrega del producto a domicilio (operario).
- Instalación, reparación y mantenimiento industrial: mantenimiento y reparación de protectores de bancada y extractores de viruta. En algunos casos, se incluye la instalación de los protectores en la planta del cliente. En cuanto a las máquinas lavadoras, se incluye siempre la instalación.
- Capacitación: en caso de que el cliente lo requiera, se realiza la capacitación para el uso y mantenimiento de las máquinas lavadoras a los operarios de línea y supervisores.
- El gerente y un operario realizan la instalación, reparación y mantenimiento en la planta del cliente, así como la capacitación para el uso de las máquinas.
- Retrofitting de máquinas lavadoras: es la actualización de la maquinaria para que no quede obsoleta; se les realizan adaptaciones de nuevos componentes (operario).

No se observan inconvenientes en la prestación de estos servicios, ya que se llevan a cabo según los requerimientos de los clientes.

Clientes:

El principal alcance de la empresa es en la Provincia de Córdoba, pero, sin embargo, existen clientes activos en las siguientes provincias: Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. También se tiene conocimientos que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica.

Sus principales clientes son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.

- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Competidores:

Los principales competidores por productos:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.
- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

A pesar de que la empresa está muy bien posicionada en el mercado local, ha descuidado el comercio internacional. Un caso evidente de ello cuando dejó pasar la oportunidad en el año 2018, cuando una empresa de España se vio interesada en sus productos, sobre todo en la lavadora industrial. Por el momento no se encuentran inscriptos como Importadores y Exportadores, y aún no cuentan con profesionales de disciplina.

MAN-SER es una empresa que desde que la fundaron su mercado siempre se manejó en territorio nacional, lo que se busca desarrollar es ampliar el mercado a otros países, y con eso hacer crecer económicamente y tener la posibilidad de conseguir su materia prima a un menor costo gracias a la Importación y Exportación.

La expansión internacional nos confirma un éxito seguro, porque ante cualquier crisis dentro de nuestro país la empresa se puede adaptar buscando mejor rentabilidad en países alternativos.

Si bien la empresa tiene puntos a favor y es reconocida por sus productos de alta calidad, desatendió el área de producción, eso quedó constatado al observar que hay subutilización en la capacidad instalada, cuellos de botellas, falta de capacitación en los operarios, errores de programación en las maquinarias, demoras en las entregas.

En base a lo dicho se producen demoras en las entregas de los productos, y en algunos casos, no están cumpliendo con la calidad requerida por la empresa, eso es considerado un problema fundamental.

Pese a que es una empresa muy reconocida y con una buena posición en el mercado, desde sus inicios no tuvo una herramienta de control interno para facilitar el proceso de toma de decisiones, sino que sus decisiones se van tomando de forma intuitiva, a medida que se le van presentando las oportunidades en el mercado.

Análisis de contexto

Análisis PESTEL:

Factores políticos:

Argentina desde 1983 en adelante recuperó la democracia. En este momento está transitando el período del presidente Alberto Ángel Fernández (2019-2023), quien planteó a poco tiempo del comienzo de su mandato potenciar el comercio internacional y superar la falta de divisas.

Argentina se encuentra dentro de los países que forman parte del Mercosur (Mercado Común del Sur), y además es miembro del grupo G20, es un foro internacional que tiene como finalidad la cooperación económica, financiera y política entre los países que lo integran. Abiertamente esta es una oportunidad para la empresa MAN-SER SRL para enfatizar con sus relaciones internacionales.

Factores económicos:

En estos momentos la economía de Argentina y el mundo se encuentra en un momento delicado, debido a la crisis que está provocando la pandemia del virus Covid-19, debido a este motivo el Banco Mundial pronosticó una caída del PBI del 5,2% este año. (BCRA,2020)

Argentina es la economía número 26 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2018 fue de 378.385 millones de euros, con una deuda del 86,06% del PIB. Su deuda per cápita es de 8.492€ euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Argentina es de abril de 2020 y fue del 45,6%. (Argentina: Economía y demografía, 2020)

El principal factor económico que incide de manera negativa en la empresa MANSER SRL, es la constante devaluación del peso argentino con respecto al dólar, principalmente porque los insumos que demanda la empresa están valuados a precio dólar, por lo que el aumento de la divisa estadounidense repercute de manera directa a la hora de realizar las operatorias comerciales.

Factores sociales:

Según el INDEC la población Argentina en el 2020 tiene una estimación de 45.376.763 de habitantes, en el cuarto trimestre del 2019 la tasa de desocupación fue del 8,9%, precios al consumidor alcanzó en abril un 1,5%, el índice de producción industrial manufacturero en marzo fue de -17,0%, y el estimador mensual de actividad económica en marzo fue del -9,8%. (INDEC,2020)

Entre los principales factores que impactan de manera negativa en la empresa bajo estudio es el deterioro salarial de los empleados y el cierre de empresas a causa de la baja en las ventas y disminución de la rentabilidad.

Factores tecnológicos:

Argentina cuenta con Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, además con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE). Son institutos estatales, donde se desarrollan estudios, investigaciones, programas, y todo tipo de avances tecnológicos. (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Argentino, 2020)

Contar con estos institutos de investigación puede impactar de manera positiva en la empresa MAN-SER SRL, ya que se puede lograr un trabajo en conjunto.

Factores ecológicos:

La Ley 25.675 protege el ambiente garantizando su cuidado, la educación y participación del ciudadano, controlando el impacto y el daño ambiental que puede causar el hombre. (Ley general del ambiente, 2020)

Además, hay distintas leyes con las que cuenta la Argentina para proteger distintos sectores ambientales, algunas de ellas son: Ley 25.612, de Residuos Industriales, Ley 25.831, de Información Ambiental, Ley 25.916, de Gestión de Residuos Domiciliarios, Ley 13.273, de Defensa de la Riqueza Forestal, Ley 26.093, de Biocombustibles, Ley 25.018, de Gestión de Residuos Radiactivos, Ley 24.051, de Residuos Peligrosos; y muchas más. (Principales leyes ambientales argentinas, 2020)

La empresa bajo estudio cuenta con la certificación de la norma ISO 9001, la cual hace referencia a los servicios de calidad de gestión, pero a pesar de esto, la empresa MAN-SER SRL aún no cuenta con la certificación de la norma ISO 14001 donde denota el compromiso con el medio ambiente.

Factores legales:

Las leyes que la empresa tiene que tener en cuenta, para no quebrantarlas son: Ley 20.744, Régimen de Contrato de Trabajo, Ley N° 24.557 Ley N° 24.557, Resolución 21/2020 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Superintendencia de Riesgos del Trabajo, y Ley 10.208 de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba.

Diagnóstico organizacional

A continuación, se realizó un análisis FODA, con el fin de detectar las fuerzas y debilidades de la empresa (ambiente interno), y las oportunidades y amenazas del mercado (ambiente externo).

Fortalezas:

- Realizan capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales para lograr la motivación de los empleados.
- Sus productos son personalizados y fabricados con la mejor calidad y la mejor tecnología e insumos.
- Comunicación fluida entre pares de la organización.
- Ubicación estratégica de la fábrica, en cuanto a sus principales clientes.
- Comunicación estrecha con los clientes.
- Precios competitivos y accesibles.

Oportunidades:

- Comercializar al exterior.
- Participación en ferias especializadas del rubro con el fin de abrir nuevos mercados.
- Innovación tecnológica, tanto en el diseño del producto como en los procesos para lograr atraer nuevos clientes.
- Posibilidad de ingresar a nuevos mercados.
- Utilizar nuevos canales de publicidad paga con el propósito de cautivar nuevos posibles clientes.

Debilidades:

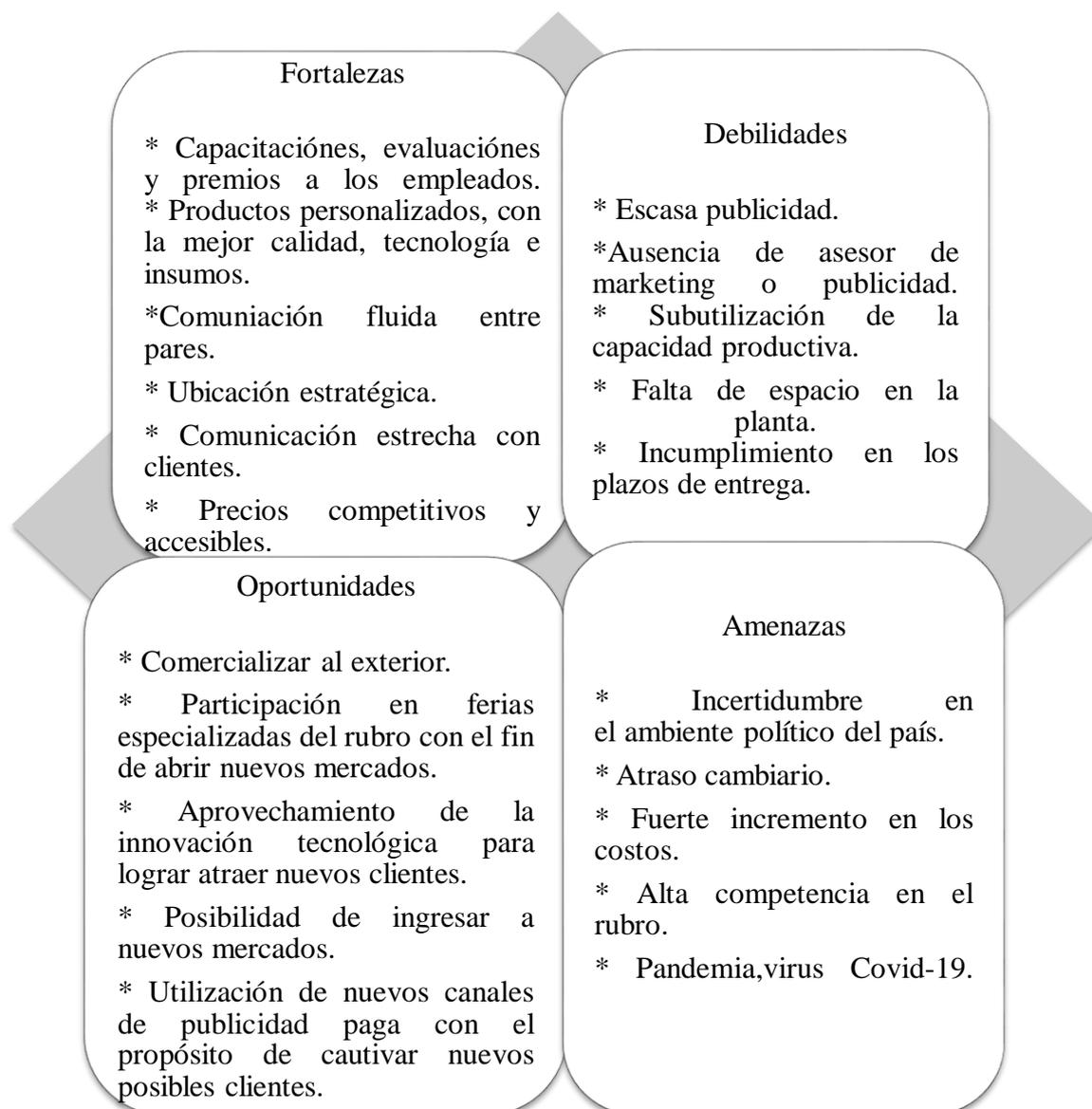
- El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento.
- No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.
- Subutilización de la capacidad productiva del Área de Mecanizado.
- Falta de espacio en la planta, debido a tener alquilado un sector de la fábrica.
- Incumplimiento de los plazos de entrega, por ineficacia en el área de producción.
- Sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía, por falta de delegación.

Amenazas:

- Incertidumbre en el ambiente político del país.
- Atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación.
- Fuerte incremento en los costos, debido al aumento del dólar.
- Alta competencia en el rubro.
- Pandemia, virus Covid-19. La economía mundial se vio afectada.

Figura 2

Matriz FODA



(Elaboración propia.)

A partir de la realización de la Matriz FODA, se establecen las siguientes estrategias:

Estrategia FO: Con precios accesibles y calidad en sus productos, es un camino correcto comercializar al exterior.

Estrategia FA: Ante una alta competencia en el rubro, es factible destacarse por calidad y tecnología en sus productos.

Estrategia DO: En relación con la escasa publicidad, es aconsejable invertir más en nuevos canales de difusión.

Estrategia DA: Tal como se observa existe falta de delegación, en efecto entorpece la eficacia de una buena comunicación organizacional, lo que eso conlleva a beneficiar en cierta parte a la competencia.

En base al análisis PESTEL y el análisis FODA, se puede observar en que ámbito externo e interno se desenvuelve la empresa MAN-SER.

Para que ésta empresa logre mantener su posicionamiento en el mercado y continúe con su brecha de crecimiento, es fundamental que aplique una herramienta de gestión basada en la metodología de Cuadro de Mando Integral, para que le permita plantear no solo a corto plazo sino también a largo plazo, para tener un crecimiento sostenido en el tiempo y ayudaría a no cometer los mismos errores.

Si bien, este año la situación en todo el mundo no es la mejor, por la pandemia del virus Covid-19, se estima que al encontrar la vacuna adecuada se va a lograr regularizar todo. Es evidente entonces, que es un problema de tiempo limitado, por lo tanto, no impide que se realice este proyecto.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión empresarial creada para medir la evolución de las actividades y los procesos que se generan en el interior de las organizaciones. (ISOTools, 2015)

Como lo planteaba Marrero, “le permitirá tener agrupada toda la información analítica que facilita la toma de decisiones, disminuyendo considerablemente el margen de error, permite alinear la estrategia con los recursos disponibles y medir su eficacia y su proyección en el tiempo”. (Momo Marrero, 2016)

Implementar Cuadro de Mando Integral tiene sus ventajas: como lo propone la Dra. Renata Marcianiak:

- Disponer de una herramienta muy eficaz para para supervisar, evaluar y monitorizar la estrategia de desarrollo de empresa realizada que permita tomar decisiones de manera ágil.
- Planificar el desarrollo de la empresa en el horizonte del medio y largo plazo.
- Definir objetivos estratégicos, operativos y tácticos, sus indicadores y valores planificados, como también los métodos de consecución de dichos valores.
- Disponer de una herramienta de gestión que permite conocer en cada momento si la empresa alcanza sus objetivos fijados o no. (Marciniak, 2013)

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Al examinar los estados de resultados del año 2017 y 2016, se observó un alto rendimiento en sus ganancias. A excepción del año 2015, donde no fue un buen año, ya que el porcentaje de ganancia se redujo considerablemente en comparación con los estados de resultados del año 2014.

Es una empresa sólida con un buen flujo de ventas, por lo tanto, si se incorpora esta propuesta, le dará a la empresa una amplia mejora de la eficiencia.

Marco teórico

En el presente trabajo se propone diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN-SER SRL. Es necesario exponer aspectos teóricos que sirvan de base para una mejor interpretación de ello.

Éste fue creado y desarrollado por los economistas americanos Robert Kaplan y David Norton, presentado por primera vez en 1992, en la reconocida revista Harvard Business Review.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o como se le conoce comúnmente en inglés, Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de análisis empresarial que data del año 1992 y que se caracteriza por romper con el modelo tradicional de gestión de empresa donde únicamente se tenía en cuenta la vertiente económica o financiera de la compañía para determinar lo bien o mal que se estaban haciendo las cosas. Se le dio una perspectiva a largo plazo donde se añadían variables a analizar relacionadas con el modelo de negocio de la compañía y que otorgaba una mirada global del desempeño laboral y la marcha como empresa. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 1996)

Se caracteriza por estudiar 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera: Permite controlar el estado real económico/financiero de la organización.
- Perspectiva interna: Los procesos internos resultan clave para una correcta gestión y efectividad.
- Perspectiva de clientes: Permite medir la percepción que tienen los clientes sobre la empresa.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje. Ninguna empresa es estática, debe seguir apuntalando su crecimiento, innovando y buscando nuevos nichos de mercado futuros.

Cada empresa debe adaptarlo de acuerdo a sus necesidades.

Joaquín Membrado Martínez especifica que, el CMI transforma la visión y la estrategia en objetivos, indicadores, metas y acciones, los cuales se agrupan en dichas perspectivas: financiera, clientes, procesos, recursos, aprendizaje y crecimiento. Donde las perspectivas son las áreas de la organización que permiten mantener un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y a largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de los mismos. (Membrado Martínez, 2013)

El economista Bozzo describe que, mediante el Cuadro de Mando Integral se integran y complementan las áreas claves de la gestión empresarial, que es necesario porque en la era de la información, las empresas precisan de sistemas de medición y gestión que deriven de sus estrategias y que refuercen sus capacidades técnicas y organizacionales. Donde la gestión integral y estratégica es un factor clave para asegurar la supervivencia a corto plazo, el éxito a medio plazo, y la prosperidad a largo plazo. Por lo cual el CMI tiene indicadores financieros tradicionales, pero los complementa con inductores de la actuación futura, donde capta las actividades críticas de creación de valor para un rendimiento empresarial futuro de categoría superior. Es por ello que un proyecto de implementación del Cuadro de Mando Integral consta de diversas fases que pueden variar dependiendo de la organización, los procesos internos, el mercado donde opera, etc. (Bozzo)

Kaplan y Norton, autores del Cuadro de Mando Integral, manifiestan en su libro, que ésta herramienta pone en énfasis que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Asimismo, se debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2016)

Almeida, presidente de GRM Audit, expone que el CMI recoge todos los elementos fundamentales de estrategia de gestión empresarial. Además, permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos fijados. A su vez, la alineación del personal de la compañía es de vital importancia y las implantaciones actuales del CMI han elevado el peso de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (tratamiento de los RRHH), como un elemento vital del éxito en la implementación del CMI. (Alonso Almeida, 2016)

Internacionalmente lo recomiendan, ya que es muy optado por empresarios. Un ejemplo de ello es el caso de los magister en Administración de Empresas. Así lo indican, se presenta un CMI que se convierta en una plataforma administrativa, sobre la cual la institución pueda tener una gestión eficiente; facilitando de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros, y aportando a la gestión

del talento humano. Es importante señalar que el diseño del CMI está ajustado a las singularidades de este tipo de instituciones; lo que permitirá contribuir a fortalecer el marco general administrativo; se alineó además la misión, visión, objetivos, valores, procesos considerando las particularidades y características propias de las instituciones sin fines de lucro. El CMI planteado es una plataforma de gestión administrativa, herramienta que puede facilitar de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros, y un aporte a la gestión del talento humano. (Oyaque Mora, Santamaria Freire , & López Miller, 2020)

El autor Francisco Amo Baraybar expone, que entre los beneficios que aporta la metodología del Cuadro de Mando Integral se destacan los siguientes: visión global del negocio y estrategia de la organización, permite conocer la situación actual de la empresa y hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de la estrategia establecida, identificando posibles desviaciones en la consecución de los objetivos y, permitiendo que tomen con antelación, medidas correctoras, entre otras. (Baraybar , 2010)

Los autores Cegarra y Martínez concluyen que, en lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía de las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia. Y, además, aporta que el sistema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las distintas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. (Cegarra Navarro & Martínez Martínez , 2017)

Tienda Digital informa, que el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es usado por empresas privadas, entidades públicas, y organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial. Y según consultora 2GC, y su estudio anual 2018 del Balanced Scorecard, el 50% del uso se realiza en América y África. Un 51% lo usan empresas con menos de 500 empleados. (Readi Carvajal , 2020)

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En un mercado competitivo y cambiante, es primordial contar con información de calidad que les permita a las empresas tomar decisiones con certeza, y responder a las inquietudes que se le presenten. Por lo tanto, no solo deben conformarse con el beneficio a corto plazo, sino que, deben observar más allá planificando a largo plazo e ir disminuyendo considerablemente el margen de error.

Cada vez son más las empresas que tienen la necesidad de contar con una herramienta de gestión de control para flexibilizarse en toma de decisiones y optar por objetivos estratégicos certeros con el cual puedan adaptarse a los cambios que se le presenten. Es una realidad dura, pero es el camino correcto para mantenerse en el mercado, a través de indicadores que le permita a la empresa un accionar correcto e implementación de medidas oportunas.

Dado que MAN-SER SRL es una empresa rentable, bien posicionada en el mercado, con buena trayectoria, y que hace mucho énfasis en la calidad de sus productos, ha desatendido aspectos relacionados con capacitaciones e incentivos a los operarios, medios de publicidad, innovación tecnológica, comercio internacional.

No contar con una herramienta de gestión de control en base a indicadores que le permita no solo medir sus objetivos y metas, sino que también la proyección a futuro es una falencia de la empresa.

Justificación de su relevancia

En el presente reporte de caso, a través de la información obtenida y el análisis PESTEL y la matriz FODA se diagnosticó que es primordial y fundamental que la empresa mediante estudio diseñe e implemente una herramienta de gestión de control, basada en Cuadro de Mando Integral que le posibilite desarrollar estrategias con base a su misión y visión, con el fin de guiar a la empresa hacia un éxito seguro. De lo contrario, permanecer con estas falencias puede dar como resultado que la empresa tenga altibajos generosamente importantes e incluso hasta disminuir significativamente la rentabilidad de la empresa.

Conclusión Diagnóstica

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión de control basada en perspectivas de gran importancia, como lo son el proceso interno, los clientes, el sector financiero y aspectos relacionados al aprendizaje y crecimiento.

Como efecto va a permitir que la empresa logre una mejora de la eficacia a través de indicadores de gestión que permiten tener resultados donde además van a poder ser medibles en base al grado de avance y cumplimiento de dichos objetivos propuestos para cada perspectiva. Asimismo, se va a poder tener información para facilitar el proceso de toma de decisiones, y a su vez, se va a poder integrar a cada una de las áreas, por lo tanto, los empleados se van a sentir partícipes y parte de los logros alcanzados por la empresa, lo cual va a aumentar más el nivel de motivación de los mismos.

Plan de Implementación

Alcances y limitaciones.

Alcance de contenido.

En el presente reporte de caso se plantea llevar a cabo el diseño e implementación de un modelo de gestión de control, en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el fin de incrementar el crecimiento y valor en la empresa MAN-SER SRL, a partir del segundo semestre del año 2020, en el cual involucra a todos los integrantes de la empresa.

Alcance geográfico.

El presente trabajo final de grado es realizado en la empresa MAN-SER SRL, que se dedica a la actividad/sector metalúrgico, produciendo y comercializando bienes industriales. La empresa está ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, en el Barrio San Pedro Nolasco.

Alcance temporal.

El proyecto abarca el período desde el mes de agosto del año 2020 al mes de diciembre del año 2020.

Limitaciones.

Es posible realizar el diseño e implementación de la herramienta de gestión de control ya que cuenta con todos los recursos necesarios, en otras palabras, quiere decir que no existen limitaciones o dificultad para efectuar la elaboración y desarrollo del presente reporte de caso.

Recursos Involucrados.

Dentro de los recursos involucrados para la realización de este proyecto, tenemos los recursos tangibles y los intangibles:

Recursos tangibles:

- Computadoras.
- Escritorios.
- Sillas.
- Calculadoras.
- Recursos monetarios.

Recursos intangibles:

- Actividades de capacitación en cuanto a la implementación y control del CMI.

A continuación, se presenta el presupuesto necesario para llevar adelante el diseño y la implementación de la herramienta de gestión de control, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN-SER SRL.

En cuanto a las actividades de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, el encargado de llevarlas es el contador de la firma y su equipo de colaboradores, también es el personal indicado para brindar las capacitaciones necesarias sobre la implementación de la herramienta de gestión de control. El presupuesto de dichas actividades se toma en base a los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, el valor módulo es de \$1570, establecido el 1 de enero del año 2020, según Resolución N° 71/08.

Tabla 1 Presupuesto de diseño, implementación y capacitación.

Actividad a realizar	Cantidad de módulos estimados para concretar la actividad	Total presupuestado s/ cantidad de módulos. Valor módulo \$1570.
Diseño de herramienta de control de gestión basada en perspectivas del CMI.	35	\$ 54.950
Capacitación a mandos medios, directorio y operarios.	20	\$ 31.400
Control de implementación, seguimiento y aplicación de medidas correctivas.	35	\$ 54.950
Total presupuestado s/ cantidad de módulos.		\$ 141.300
Total anual presupuestado s/ cantidad de módulos.		\$1.695.600

Fuente: Elaboración propia en base a honorarios del Consejo Profesional de Ciencias Económicas Córdoba, según Resolución N° 71/08.

Actividades específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.

En la siguiente tabla, se presenta el Diagrama de Gantt con las respectivas actividades a desarrollar para el logro del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, los responsables de las mismas y plazo de realización.

Tabla 2 Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	Responsables	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Análisis de la importancia de la implementación de CMI	Directorio Gerencia					
Comunicación de la decisión de implementar CMI	Directorio Gerencia					
Capacitación a todo el personal sobre la herramienta de control de gestión	Contador					
Elaborar un mapa estratégico para la utilización de medición y control de actividades	Contador Administración					
Establecer los objetivos estratégicos para las perspectivas del CMI	Directorio Gerencia Contador Administración Jefe de ventas Jefe de producción					
Establecer indicadores financieros y no financieros para la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos	Directorio Gerencia Contador Administración Jefe de ventas Jefe de producción					
Implementación del CMI en la empresa	Directorio Gerencia Contador Administración					
Control de ejecución del CMI y medidas correctivas	Directorio Gerencia Contador Administración					

Fuente: Elaboración propia.

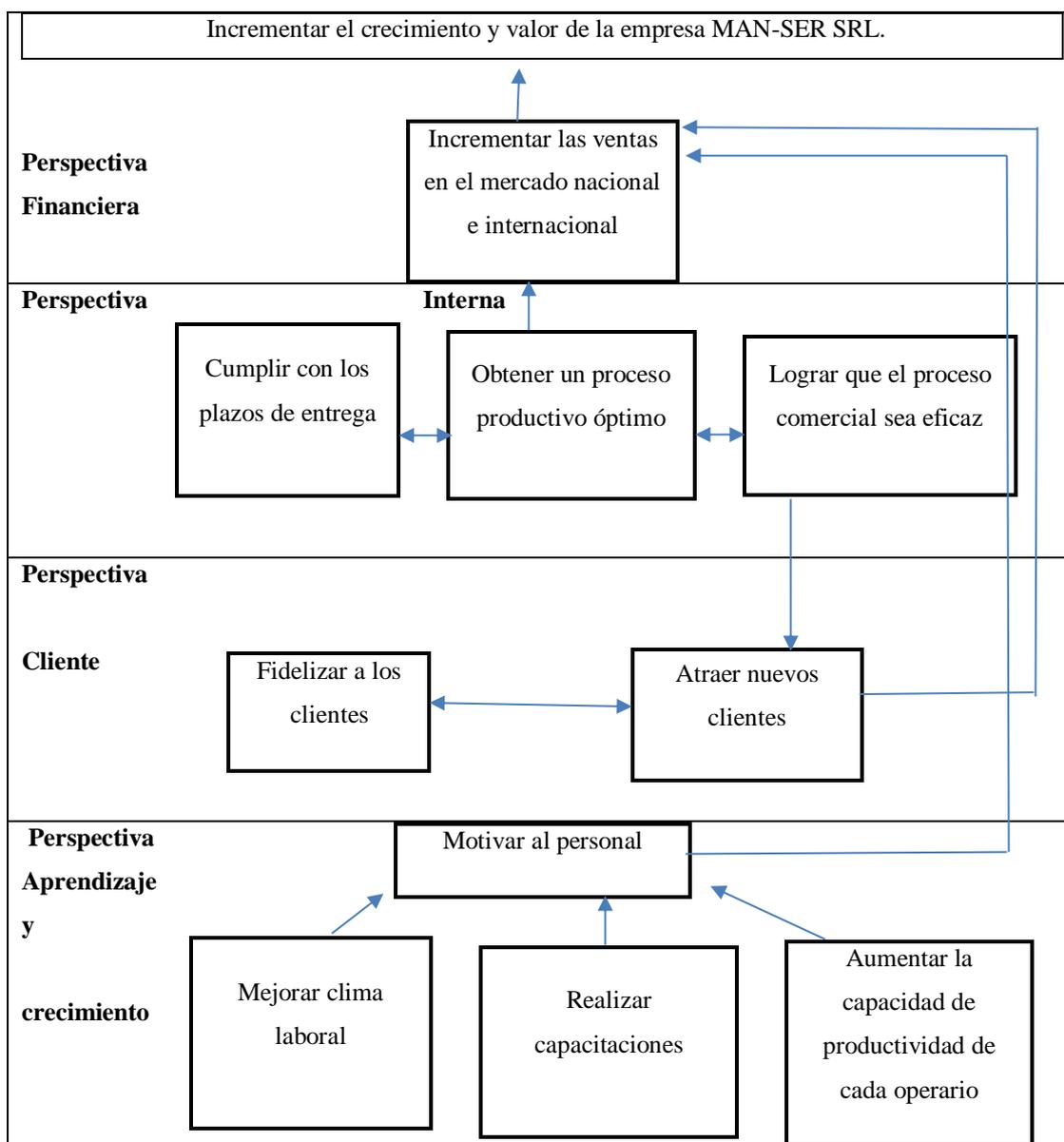
Propuesta de diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral

En el presente TFG se propone diseñar e implementar una herramienta de gestión de control basada en las perspectivas del CMI, eso le permitirá incrementar el crecimiento y valor en la empresa MAN-SER SRL.

Para llevar a cabo el diseño del CMI se deben establecer los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas de ésta herramienta; financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. En base a ello, se permite observar el efecto de los mismos.

A continuación, se establece el mapa estratégico para la empresa MAN-SER SRL.

Tabla 3 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se reflejará en un tablero de control las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Tabla 4 Perspectiva Financiera, Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Metas 2020			Responsable
						Óptimo	Precaución	Crítico	
Financiera	Incrementar las ventas	Lograr aumentar las ventas un 10% en el mercado interno y externo.	$= \frac{\$ \text{ Por ventas trim. } (n) - \$ \text{ Por ventas trim. } (n - 1)}{\$ \text{ Por ventas trim. } (n - 1)} * 100$	%	Mensual	10%	Valor entre 6% y 9%	Valor entre 0% y 5%	Directorio Jefe de ventas
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la rentabilidad de la empresa un 20%	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$	%	Mensual	20%	Valor entre 9% y 18%	Valor entre 0% y 8%	Directorio Jefe de ventas
Cliente	Atraer nuevos clientes en el plazo de un año	Lograr un aumento en la cartera de clientes 10% respecto al año anterior	$= \frac{\text{Clientes } (n) - \text{Clientes } (n - 1)}{\text{Total de clientes}} * 100$	%	Mensual	20%	Valor entre 5% a 10%	Valor entre 0% y 5%	Administración

Ciente	Satisfacción de los clientes	Lograr satisfacer a los actuales clientes 10%	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	%	Mensual	90%	Valor entre 80% a 60%	Valor entre 0% y 59%	Administración
Procesos internos	Cumplir con plazos de entrega	Garantizar que un 90% de las entregas sea en tiempo y forma	$\frac{N^{\circ} \text{ de pedidos entregados a tiempo}}{N^{\circ} \text{ total de pedidos solicitados}} * 100$	%	Mensual	90%	Valor entre 70% y 40%	Valor entre 0% y 30%	Directorio Administración
Procesos internos	Incrementar estrategias publicitarias	Lograr que la empresa abarque distintos medios publicitarios 20%	$= \frac{\$ \text{ Invertidos en publicidad } (n)}{\$ \text{ Invertidos en publicidad } (n - 1)} * 100$	%	Mensual	20%	Valor entre 18% y 9%	Valor entre 0% y 8%	Directorio Administración
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar a los empleados por semestre	Generar conocimientos que se reflejen en la productividad incrementando un 30% sem.	$= \frac{N^{\circ} \text{ de empleados capacitados en el semestre}(n)}{N^{\circ} \text{ de empleados capacitados en el semestre}(n - 1)} * 100$	%	Mensual	30%	Valor entre 9% y 20%	Valor entre 0% y 8%	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

Medidas de control y de medición

Tabla 5 Medidas de control y de medición

Aspecto a evaluar/ Valor meta	Índice de medida	Medida correctiva/ acción a implementar	Responsable
Incremento en las ventas. Valor meta: 10%	Mayor o igual a 10%	Mantener el plan de ventas y estrategias comerciales.	Directorio Gerencia Administración
	Valor entre 10% y 9%	Reforzar el plan de ventas y estratégicas comerciales.	Directorio Gerencia Administración
	Valor entre 0% y 9%	Rediseñar el plan de ventas y estrategias comerciales.	Directorio Gerencia Administración
Incrementar la cartera de clientes. Valor meta: 10%	Mayor o igual a 10%	Mantener la estrategia comercial y publicitaria.	Administración Jede de ventas
	Valor entre 10% y 9%	Reforzar la estrategia comercial y publicitaria con descuentos, financiaciones y plazos de entrega.	Administración Jede de ventas
	Valor entre 0% y 9%	Rediseñar la estrategia comercial y publicitaria, incrementando más descuentos, financiaciones, plazos de entrega.	Administración Jede de ventas
Capacitación al personal de la firma. Valor meta: 30%	Mayor o igual a 30%	Mantener el plan de capacitaciones. Cronograma de incentivos.	Contador Administración
	Valor entre 30% y 10%	Rediseñar el plan de capacitaciones y cronograma de incentivos.	Contador Administración
	Valor entre 0% y 10%	Cambiar plan de capacitaciones y cronograma de incentivos.	Contador Administración

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas de control que se van a tomar son las siguientes: en relación al incremento de ventas, si el índice de medida es igual o mayor al valor meta, que en este caso es un 10% la medida correctiva será mantener el plan de ventas y estrategias comerciales; en cambio, si el índice de valor se encuentra entre el 10% y 9% se va a optar por reforzar el plan de ventas y estrategias; mientras que si el valor índice es entre el 9% y 0% quiere decir que entra en la zona de peligro, por lo tanto, se va a rediseñar el plan de ventas y estrategias comerciales.

Luego, en relación al incremento de la cartera de clientes, el valor meta es del 10%, por lo tanto, se va a optar por seguir las mismas medidas en relación al incremento de ventas, pero enfocándose en la estrategia comercial y publicitaria.

Por otro lado, en relación a la capacitación del personal de la firma, el valor meta es de un 30%. Lo que quiere decir que si el índice de medida es igual o mayor al 30% se va a mantener el plan el plan de capacitación y cronogramas de incentivos. Si el índice de valor se encuentra entre el 30% y 10% se va a rediseñar el plan de capacitaciones y cronograma de incentivos. Por último, si el índice de valor es entre 10% y 0% se va a cambiar el plan de capacitaciones y cronograma de incentivos.

Finalmente, un indicador para medir el éxito del plan, es la siguiente fórmula: $\text{Resultado obtenido} / \text{Resultado esperado} * 100$. Este indicador permite medir la capacidad del resultado esperado basándose en el sector de “metas 2020” nivel óptimo del Cuadro de Mando Integral, es decir, el logro de una finalidad. Y además, realizar reuniones administrativas cada 15 días para evaluar el avance de la implementación de dicho proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Con el diseño e implementación de una herramienta de gestión de control basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral la empresa MAN-SER SRL logra una mejora en el proceso de toma de decisiones, ya que, con esta herramienta se garantiza de tener información precisa, y con ello, en base a los indicadores de gestión de control distribuidos en las cuatro perspectivas tomar medidas correctivas necesarias para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.

Por medio de este proyecto queda en evidencia que si bien la empresa es rentable no hay motivo para desatender ciertas áreas de gran importancia y también es necesario aprovechar oportunidades de comercializar al exterior, por ende, extenderse a nuevos mercados.

Mediante la cuantificación de los resultados proyectados es posible corregir desviaciones, y, además, rediseñar estrategias con el fin de lograr una mejora continua, a corto plazo y largo plazo. Por consiguiente, añadir más rentabilidad a la organización conduciéndola por un camino de resultados concretos, eficacia, motivación y crecimiento, lo que logrará que incentive a la empresa, otorgarle mayor competitividad y presencia en el mercado.

Recomendaciones

Para lograr que se concreten con éxito los objetivos propuestos, se recomienda que la empresa ofrezca a sus empleados incentivos económicos e intelectuales, de manera que se sientan parte de los logros alcanzados, mejore el clima organizacional y disminuya los niveles de ausentismo.

Sus directivos deben tener un mayor compromiso y comunicación hacia los miembros de todas las áreas, de manera que el proceso de cambio sea efectivamente garantizante, dejando atrás métodos de gestión intuitivos y tradicionales para dar paso a una herramienta integral que combina aspectos tanto tangibles como intangibles.

Se recomienda focalizarse más en el área de marketing, para así lograr atraer nuevos clientes, ya sea, mediante exposiciones y ferias. Además, contar con un especialista en comercio exterior para que la empresa pueda presentar la documentación necesaria y expandirse al exterior.

Bibliografía

- Argentina: Economía y demografía.* (2020). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>
- Ley general del ambiente.* (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>
- Principales leyes ambientales argentinas.* (2020). Obtenido de <https://www.senado.gov.ar/upload/15963.pdf>
- Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Argentino.* (2020). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lib_ins_sistema-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-argentino.pdf
- Alonso Almeida, J. (2016). Obtenido de <https://www.computing.es/analytics/opinion/1092951046201/por-que-necesitan-las-empresas-un-cuadro-de-mando-integral.1.html>
- Baraybar , F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral.*
- Bozzo , O. (s.f.). Obtenido de <https://oriolbozzo.wordpress.com/2017/02/12/cuadro-de-mando-integral-cmibsc/>
- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez Martínez , A. (2017). *Gestión del conocimiento Una ventaja competitiva .*
- Fuentes , J. (2019). Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18085/FUENTES%20JOANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 .* Obtenido de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- ISOTools. (2015). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/05/06/creacion-y-diseno-de-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Kaplan , R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral.*
- Kaplan , R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral.*
- Marciniak, R. (2013). Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/11/28/el-cuadro-de-mando-integral-y-sus-ventajas/>
- Membrado Martínez, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora.*

Mendoza Juárez , S. (2014). *El comercio internacional y los factores de producción*.

Messina , M. (2015). Obtenido de
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7547/messina-marianella.pdf

Momo Marrero. (2016). Obtenido de <http://momomarrero.com/2016/11/22/la-importancia-de-contar-con-un-cuadro-de-mandos-integral-en-las-empresas/>

Moyano , M. (2018). Obtenido de
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/15234/MOYANO%20MATIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muñoz Bernachea , D. (2014). Obtenido de
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000100005

Oyaque Mora, S., Santamaria Freire , E., & López Miller, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas- Caso Obra Social Sopenña Oscus- Ecuador. *Revista Espacios*, 1.

Readi Carvajal , E. (2020). Obtenido de <https://tienda.digital/2020/05/18/que-es-un-cuadro-de-mando-integral-o-balanced-scorecard/>