

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa: MAN-SER S. R. L.

Diseño e implementación de un cuadro de mando integral.

Autor: Pallotti Alan Néstor José

DNI: 32.258.105

Legajo: VCPB08732

Director de TFG: Ferreiro Juan Esteban

Tres Arroyos, Provincia de Buenos Aires

Argentina, Julio 2020

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se plantea la importancia que tiene para la empresa MAN - SER S.R.L. el diseño y la implementación de una herramienta de control de gestión, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, que ayuda a comunicar y traducir la estrategia a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros.

Partiendo de un análisis de la situación actual sobre la organización, tanto del ambiente externo como del interno y de los objetivos estratégicos de la empresa, se puede determinar que aunque MAN - SER S.R.L. se encuentra bien posicionada en el mercado, todavía cuenta con áreas y procesos internos que pueden ser mejorados lo que posibilita agregar valor y sostenerse en el sector como una empresa líder.

Con esta herramienta basada en la teoría de los autores Kaplan y Norton, se pretende que la empresa logre alinear la estrategia con la visión estableciendo objetivos e indicadores y en base a los resultados que arroje cada uno, sea posible contar con información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Palabras clave: Planificación estratégica, Empresa Industrial, Control de gestión.

Abstract

In this Final Graduation Project, the importance of MAN - SER S.R.L. the design and implementation of a management control tool, based on the perspectives of the Balanced Scorecard, which helps to communicate and translate the strategy through a set of financial and non-financial indicators.

Based on an analysis of the current situation on the organization, both the external and internal environment and the strategic objectives of the company, it can be determined that although MAN - SER S.R.L. It is well positioned in the market, it still has internal areas and processes that can be improved, making it possible to add value and remain in the sector as a leading company.

With this tool based on the theory of the authors Kaplan and Norton, it is intended that the company can align the strategy with the vision by establishing objectives and indicators and based on the results that each one produces, it is possible to have quality information to facilitate the process of decision making.

Key words: Strategic planning, Industrial Company, Management control.

Indice

Introducción.....	1
Análisis de Situación	3
<i>Descripción de la situación</i>	3
<i>Análisis de contexto</i>	5
<i>Diagnostico organizacional</i>	8
<i>Análisis específico</i>	9
Marco Teórico	11
<i>Definiciones de cuadro de mando integral</i>	11
<i>Origen del cuadro de mando integral</i>	12
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	12
<i>Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral</i>	13
<i>Dificultades del cuadro de mando integral</i>	14
Diagnóstico y discusión.....	14
<i>Declaración del problema</i>	14
<i>Justificación del problema</i>	15
<i>Conclusión diagnostica</i>	15
Plan de implementación	16
<i>Objetivo general</i>	16
<i>Objetivos específicos</i>	16
<i>Alcance</i>	17
<i>Recursos involucrados</i>	17
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	18
<i>Marco de tiempo</i>	19
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	19
<i>Propuesta de medición y evaluación</i>	22
Conclusiones y Recomendaciones	24
Bibliografía.....	26

Introducción

En la actualidad el sector de la industria metalmecánica se ha visto influido por continuos cambios que tanto la globalización, la inestabilidad económica y la informatización han provocado. Por ello, que la empresa debe adaptarse transformando los enfoques de gestión y reestructurando sus procedimientos y procesos, para alcanzar objetivos económicos y financieros que le permitan crecer y convertirse en una empresa líder.

Es por esta situación que se considera fundamental la implementación de una herramienta de control de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral. La utilidad de esta herramienta es que permite la alineación de la visión y la estrategia corporativa con los objetivos establecidos, midiendo el alcance de los mismos a través de indicadores propuestos para cada perspectiva. Lo cual permite monitorear la gestión interna, alcanzar las metas propuestas y comunicar los resultados al personal de la organización.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.(Roncancio, 2018).

MAN – SER S.R.L. Es una empresa metalúrgica que fabrica máquinas, piezas y autopartes, y presta servicios de corte, plegado y punzonado de piezas especiales, soldaduras TIG y MIG, reparación y mantenimiento industrial. Se encuentra radicada en el barrio San Pedro Nolasco de Córdoba Capital, cuenta con 30 empleados y su fundación data del año 1995. En el año 2012 se inauguró la planta donde opera actualmente, que duplica en superficie a la anterior. Si bien es una S.R.L. es propiedad de la familia Mansilla, cuyos integrantes se encargan de la dirección y la gerencia de la empresa.

MAN-SER S.R.L. tiene como política diferenciarse por el menor precio de sus productos con relación a la competencia, el trato personalizado con los clientes y proveedores, un servicio post-venta de rápida reacción para la solución de problemas, pero no cuenta con una herramienta de gestión que le permita acceder a información de calidad para formular una estrategia que le permita diversificar la cartera de clientes, ni mejorar los

índices de ventas ya que no utiliza, ni planea utilizar en el corto plazo, elementos que le den llegada a nuevos mercados, tanto en el plano nacional como internacional.

El desarrollo de este proyecto se centra en la elaboración de un CMI, con el fin de evaluar estrategias diseñadas para afrontar problemáticas puntuales de la empresa. En primer lugar la modificación de los procesos de compra de materiales e insumos, la capacitación del personal del sector de mecanizado, que se evidencia como el más conflictivo en el área de producción, y la delegación del área de ventas, por parte del gerente, profesionalizando la gestión y actualizando la cartera de clientes.

Como antecedente internacional se menciona un estudio exploratorio realizado en tres empresas de la zona de Chile, donde se presenta al CMI como una herramienta estratégica del control de gestión para difundir la estrategia al interior de la organización que permite alinear el desempeño con los objetivos propuestos. Como conclusión se expone que el CMI, más allá de ser una herramienta de moda, permite que la empresa traduzca la estrategia en objetivos, metas e indicadores con el propósito de monitorear su ejecución y realizar el seguimiento necesario para evaluar el desempeño. (Escobedo Silva, 2013).

En el ámbito nacional se cita un trabajo donde se explicita que tendrán éxito aquellas empresas que inviertan en activos intelectuales y logren adaptar sus modelos de gestión a los cambios que el mercado les depara. Con el trabajo se demuestra que el CMI es una de las herramientas de gestión más usadas por las empresas, ya que permite optimizar el desempeño y aplicar medidas correctivas hacia el logro de los objetivos. (Felani, 2018)

Como antecedente regional se cita el trabajo realizado en la empresa cordobesa Montich S.A. dedicada a la metalmecánica autopartista, en el cual el autor expone que a través de la implementación de un CMI, le permite a los directivos realizar una correcta evaluación y medición de la situación en la que se encuentra la compañía. Por medio de control, a través de las revisiones periódicas el CMI relaciona la estrategia con los objetivos planeados y permite corregir las desviaciones. (Moyano, 2018)

En un mundo actual altamente globalizado e informatizado, el éxito y la supervivencia de las empresas dependen de la rapidez con que se adapten a estos cambios que le demanda el mercado. La implementación del CMI, como una herramienta de control de gestión beneficia a MAN-SER ya que le permite medir el resultado alcanzado a partir de los objetivos planteados. A través del relevamiento de los datos que brindan los indicadores

propuestos, para cada perspectiva se obtiene la información oportuna y de calidad necesaria para la toma de decisiones. Con un conocimiento claro de la misión y de la estrategia y la alineación de estas con los objetivos estratégicos, junto al análisis de la información brindada por los indicadores de gestión, los directivos tienen un panorama más claro.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa local, ubicada en la ciudad de Córdoba, fue fundada en los años 90 por Luis Mansilla. La actividad principal es el corte y plegado de chapa, fabricación de maquinaria industrial, soldaduras y aberturas. Desde sus comienzos el dueño se ha preocupado por el crecimiento, para lo cual ha realizado importantes inversiones para ampliar su línea de productos y ser reconocida por su trayectoria y calidad.

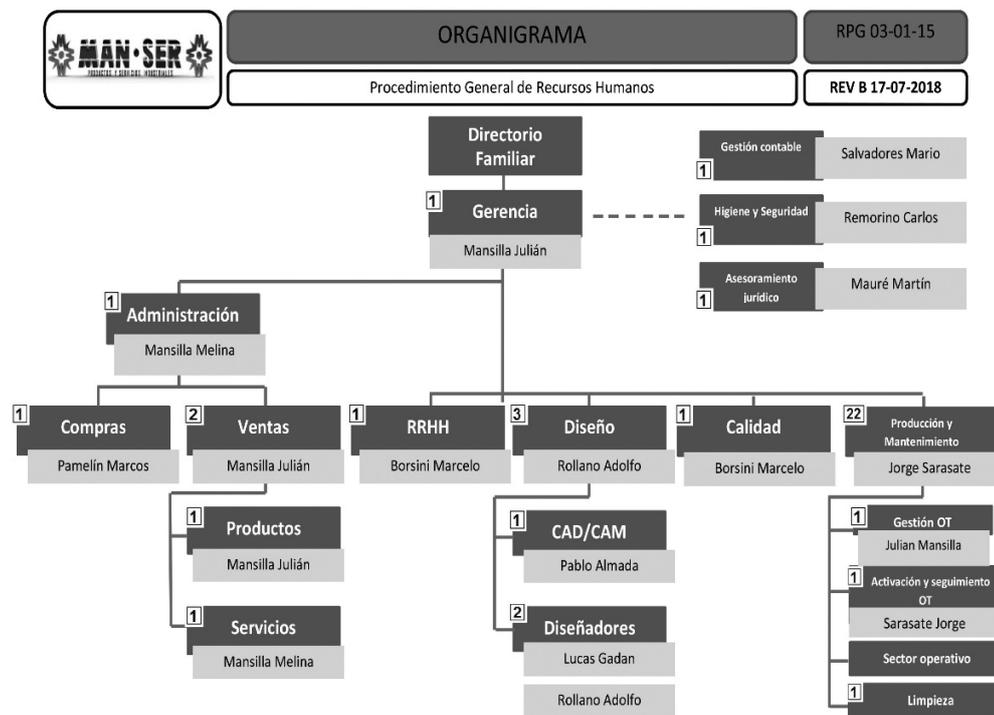
Desde sus comienzos, la empresa ha invertido en temas tecnológicos y temas ambientales, tal es que logró la certificación de las normas ISO 9001. Esta certificación les significó importantes cambios, tanto a nivel directivo como operativo, ya que permitió la estandarización de los procesos y de toda la cadena de valor de la empresa. Al principio los operarios mostraron resistencia al cambio hasta que se logró revertir la situación y los mismos comprendieron la importancia de la certificación en la estandarización de los procesos.

La estructura organizacional de MAN-SER está compuesta por áreas y departamentos que se dividen de acuerdo con las tareas que cada uno realiza: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

El directorio de la empresa está integrado por la esposa de Mansilla y sus tres hijos. Al frente de la Organización se encuentran los dos hijos mayores.

Entre las principales funciones de la gerencia general se destacan planificación estratégica, desarrollo de negocios, inversiones, definición de objetivos a corto y largo plazo y manejo de clientes.

Figura 1 Estructura organizacional de MAN - SER S.R.L.



Fuente: Datos brindados por la empresa.

Entre los productos que ofrece MAN - SER S.R.L. se mencionan: cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes para activa y tubos, protectores telescópicos de bancada para centros mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de viruta y cadenas construidos a medida y lavadoras industriales a medida.

Los principales proveedores son Sidersa S.A. que provee chapa, Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L a quienes se les compran perfiles, planchuelas de aluminio y tubos. Entre los clientes más destacados podemos mencionar a AIT S.A. Volkswagen

Argentina, Scania Argentina y Pertrak. Tanto los proveedores como los principales clientes son grandes empresas y en algunos casos multinacionales.

MAN – SER S.R.L. es una empresa familiar de reconocida trayectoria y posicionamiento en el mercado nacional. Desde sus inicios ha apostado a la innovación y a la tecnología lo cual favoreció su crecimiento. A pesar de ser una empresa rentable y solvente ha descuidado su mirada a largo plazo, lo cual le imposibilita mantenerse entre las líderes de la industria metalmecánica. No implementa una herramienta de control, su modelo de gestión es obsoleto y antiguo, sus clientes son pocos y no hay diversificación, tampoco existe una mirada sobre las posibilidades del comercio exterior, hay una marcada sobrecarga de tareas en los altos mandos, sus empleados no están lo suficientemente capacitados para poder cumplir en tiempo y en forma con las entregas de los productos. En el sector de producción existe subutilización de la capacidad instalada, por lo que se generan cuellos de botella en el área de mecanizado provocando demoras en la producción junto a las deficiencias en el mantenimiento y puesta a punto de las maquinarias, lo cual repercute de manera directa en la entrega de productos y cumplimiento con los clientes.

Análisis de contexto

Para comenzar identificando el entorno y los factores, en el que opera la organización sobre la cual basamos el trabajo, se utilizará la herramienta PESTEL que trata sobre factores:

- Político
- Económicos
- Socio-cultural
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

Político: En Diciembre de 2019 hubo un cambio de gobierno a nivel nacional, electo con el 48%, proponiendo un cambio de rumbo político y económico con promesas de reactivación del consumo y de proteccionismo a la industria nacional que podrían beneficiar a MAN – SER, aunque por contrapartida se evidencia una continuidad de la

inflación. A nivel provincial fue reelecto el gobernador, lo que se entiende en este nivel como una continuidad en las reglas del juego.

El 11 de Marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró como pandemia al virus Covid-19, comenzando así con una serie de medidas generalizadas a nivel global que generan una caída en las economías mundiales sin precedentes, por lo que se todos los factores de este análisis se enfocaran en datos e información previa a esta contingencia. (Organizacion Mundial de la Salud, 2020)

Económico: En el aspecto económico nacional se evidencia una caída del PBI interanual del 1,1% en el cuarto trimestre de 2019. La actividad económica muestra una disminución del 1,8% en el mes de Enero 2020 con respecto al mismo mes del año anterior. La actividad del sector industrial de la República Argentina cerró el 2019 con una caída del 6,4% interanual pese a que en Enero de 2020 tuvo un avance del 1,5% con respecto a Diciembre último. (INDEC, 2020)

Un dato no menor que afecta la economía es el tipo de cambio que en términos oficiales se mantiene cerca de \$67 por cada dólar estadounidense. La inflación acumulada a Enero 2020 interanual llega al 52,9%. Es una situación compleja para una *PyME* que además viene de atravesar un periodo de recesión y debe afrontar las fuertes cargas impositivas propias del sector.(INDEC, 2020)

Socio-cultural: La República Argentina según el último censo nacional realizado en el año 2010 cuenta con 40.117.096 habitantes de los cuales se estima que al año 2020 sean 45.376.000 La tasa de desempleo para el cuarto trimestre del 2019 fue del 8.9%, la ciudad de Córdoba y su área metropolitana cuenta con 1.555.052 habitantes de los cuales el 18,1% han finalizado sus estudios secundarios y un 13.6% tiene estudios superiores completos.(INDEC, 2020)

Para completar esta serie de datos el Observatorio de la deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina, establece con respecto a los ingresos, que a nivel nacional el 1,8% de la población es indigente, el 18.7% se considera pobre no indigente y el 77% restante se considera no pobre. Otro aspecto para considerar, donde se revierten los resultados, es al medir no solo el ingreso monetario de una familia sino también el acceso a

derechos sociales, se obtiene como resultado que el 35.4% de los hogares no es pobre ni vulnerable y el 64.6% es pobre y/o está en situación de vulnerabilidad. (Universidad Católica Argentina, 2020)

Durante las últimas décadas a consecuencia de las sucesivas crisis económicas y sociales que ha atravesado nuestro país, se evidencia una pérdida progresiva de respeto por las instituciones, de la cultura del trabajo y falta de contención dentro de la familia.

Tecnológicos: En la República Argentina el sector de la ciencia y tecnología tiene un ministerio dentro del poder ejecutivo. El principal organismo de promoción de la ciencia y la tecnología en el país es el consejo nacional de investigaciones científicas y técnicas. (CONICET, 2020)

Actualmente, se desempeñan en el organismo más de 10 mil investigadores, más de 10 mil becarios de doctorado y postdoctorado, más de 2.700 técnicos y profesionales de apoyo a la investigación y aproximadamente 1.300 administrativos. Trabajan distribuidos a lo largo del país -desde la Antártida hasta la Puna y desde la Cordillera de los Andes hasta el Mar Argentino- en sus 16 Centros Científicos Tecnológicos (CCT), 11 Centros de Investigaciones y Transferencia (CIT), un Centro de Investigación Multidisciplinario y más de 300 Institutos y Centros exclusivos del CONICET y de doble y triple dependencia con universidades nacionales y otras instituciones.(CONICET, 2020)

Otro ente de importancia nacional en la ciencia y tecnología, es la Agencia Nacional de promoción de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación.

En cuanto a la inversión en investigación y desarrollo *I+D* pasó de 0.62% del PBI para el año 2015, al 0.49% en el 2018. (Dirección Nacional de Información Científica, 2020)

Desde una mirada regional según la encuesta global de innovación de la Universidad de Cornell Argentina se ubica en el puesto 8 entre los países de América Latina y el Caribe, y a nivel global ocupa la posición 73 entre 129 países evaluados. (Global Innovation Index, 2019)

Ecológicos: Se estima que la contaminación va directamente relacionada con la cantidad de habitantes y el tipo de industria de cada país. En un estudio del año 2017 sobre emisiones de dióxido de carbono CO₂ per cápita, resulta una media global de 4,91 toneladas, Argentina se encuentra por debajo de este número emitiendo 4,74 toneladas.

La ley 25.675 sobre política ambiental nacional se considera como la más importante de esta categoría, ya que detalla los principios de la política ambiental. (INFOLEG, 2020)

Legales: Las leyes a tener en cuenta para una empresa metalúrgica de la ciudad de Córdoba son: ley 25.675 política ambiental nacional; ley 10.208 de política ambiental de la provincia de Córdoba; ley de Promoción y desarrollo industrial para *Pymes* (N°9727); ley 20.744 contrato de trabajo; ley 19.587 seguridad e higiene en el trabajo; ley 24.557 riesgos del trabajo; ley 19.550 de sociedades comerciales. Régimen de Promoción Industrial (Ley 5319 Texto Ordenado por Ley 6230 y 8083). esta norma jurídica busca promover el desarrollo industrial de la Provincia de Córdoba, a través del otorgamiento de Beneficios Impositivos. Son beneficiarias de la ley, las personas propietarias de establecimientos industriales radicados en la Provincia. (INFOLEG, 2020)

Diagnostico organizacional

Para este punto utilizaremos el análisis FODA “se trata de una herramienta muy importante antes de realizar cualquiera estrategia comercial. En este sentido, para que una empresa lleve a cabo con éxito dicha estrategia, primeramente deberá conocer la situación presente de su empresa”(Kyziryan, Miriam, 2019)

Tabla 1: Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planta de producción • Certificación ISO 9001 • Ventas directas • Posibilidad de vender productos y prestar servicios • Posición económica sólida • Servicio de post venta • Atención personalizada a clientes • Innovación tecnológica • Diferenciación por productos/servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el alcance de ventas por medios digitales • Proteccionismo a la industria nacional • Posibilidad de exportar productos • Tipo de cambio conveniente • Clientes de diversas industrias • Fidelidad de los clientes • Córdoba cuenta con 4 plantas terminales automotrices
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Canal de ventas acotado a mercado interno • Inexistencia de sistema de control de gestión • Demora en entregas de productos • Sitio web no operativo • Capacitación ineficiente al personal • Sobrecarga de tareas en altos mandos • Área de mecanizado poco eficiente • Ausencia de estrategias de <i>marketing</i> • Empleados con promedio de edad elevado • Ausencia de un responsable del stock • Proveedor y clientes de gran envergadura 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica • Competidores de mayor tamaño • Costo de salarios • Relación política distante con Brasil quien se considera el mayor socio comercial de Argentina • Cierre total de la industria por distanciamiento social obligatorio dictado por la pandemia del virus Covid-19

Fuente: Elaboración propia

Análisis específico

Para completar el diagnóstico se realiza un análisis específico de la empresa, desde las 4 perspectivas tradicionales del CMI.

- Financiera: Es de vital importancia ya que el fin de toda empresa es ganar dinero para sus accionistas, y además todas las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización tienen un impacto en esta perspectiva.

MAN – SER se encuentra en una sólida posición financiera, aunque según esta perspectiva las claves del éxito están en aumentar las ventas y reducir costos. Teniendo en cuenta los ratios utilizados en un análisis de rentabilidad por ejemplo ROE *return on equity* se calcula: resultado del ejercicio/ patrimonio neto. También podemos mencionar el indicador de ganancia neta sobre ventas que se obtiene al calcular Ganancia neta/Ventas.

- Cliente: uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una empresa es conocer el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio o producto que la organización ofrece. Los indicadores más relevantes de esta perspectiva son: Ratio de retención de clientes que se obtiene restando el número de clientes que hay al final del periodo y el número de nuevos clientes que se han conseguido luego, dividir entre el número de clientes que había al inicio del periodo. El otro indicador a considerar es el de índice de reclamos que se calcula: cantidad total de reclamos/cantidad de llamados a la empresa.

MAN – SER tiene un buen índice de retención de clientes, sobre todo los más importantes, aunque presenta dificultades en cuanto a las demoras en las entregas de productos, las cuales son la principal causa de reclamos que tiene la empresa.

- Procesos internos: el análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en internos para conseguir eficiencia. Del mismo modo este análisis permitirá revelar cuáles son los procesos que están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían descartarse por esta misma razón. Los principales indicadores de esta perspectiva es la tasa de roturas/pérdidas/falta de mercadería: se calcula comparando el stock del sistema (lo que debería haber) con el stock real (físico). El otro indicador relevante es la tasa de accidentes laborales, que se calcula pidiendo un informe a la ART correspondiente.

MAN – SER tiene serias dificultades en cuanto al control de stock de insumos y materia prima, ya que no tiene un encargado del pañol donde se registran las entradas y salidas de material, además de algunos accidentes que causa la falta de espacio físico, aunque tiene un consultor externo en materia de seguridad e higiene.

- **Aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva permite analizar la manera de crear una estructura para obtener una mejora y crecimiento a largo plazo. Aquí se analizan tres áreas fundamentales de la organización: capacidad de los empleados, sistemas de información y tecnología, y los sistemas de motivación, delegación de poder y alineación de objetivos que potencien a las personas. Los indicadores a mencionar son: índice de motivación de empleados que se obtiene por encuestas de clima laboral y la tasa de formación donde se calculan los gastos en capacitación, investigación y desarrollo / utilidad neta.

MAN – SER no cuenta con programas de incentivación del personal y las capacitaciones no surten el efecto esperado sobre todo en áreas clave del proceso productivo, además de que no se advierte delegación de poder por parte de los altos mandos.

Marco Teórico

Se considera necesario para lograr un buen abordaje del presente trabajo final de grado, desarrollar conceptos teóricos que proporcionan los cimientos para sustentar el desarrollo del mismo, citando a reconocidos autores que permiten constituir un marco teórico, aportando bases tanto al diagnóstico actual de la empresa MAN - SER S.R.L., como así también para confección de la propuesta de implementación del CMI en dicha organización.

Definiciones de cuadro de mando integral.

El CMI se ha planteado como un mecanismo de evaluación de desempeño y de gestión estratégica que aporta a los directivos información relevante y necesaria para evaluar el desarrollo y la implantación de la estrategia, facilitando el proceso de toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales. (Kaplan & Norton, 2016)

Desde otro enfoque aborda este concepto, según su experiencia personal, el autor Francisco Amo Baraybar, comentando que se trata de una técnica de gestión por medio de la cual la estrategia de la organización es transformada en objetivos altamente medibles y relacionados entre sí, logrando alinear estratégicamente tanto a las personas dentro de la empresa como los recursos empleados en la misma. Baraybar comenta en su libro, que el

CMI es una herramienta fácil de comprender, con la cual se logra tangibilizar y palpar la estrategia. (Baraybar, 2011)

Origen del cuadro de mando integral.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral surge como resultado de una investigación llamada “La medición de resultados en la empresa del futuro” realizada a principios de los años 90 cuyos autores Robert Kaplan y David Norton definen al CMI como un modelo que traduce la estrategia y la misión de una empresa en un gran conjunto de medidas de actuación, que proporcionan una estructura totalmente necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica. (Gan y Trigné, 2013)

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Los autores Kaplan y Norton (2016) hacen referencia a las perspectivas del CMI, entre las que mencionan la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Con respecto a la perspectiva Financiera, Kaplan y Norton (2016) hacen referencia que la misma permite traducir la estrategia en valores tangibles, en términos financieros, incorporando la visión de los accionistas, la creación de valor de la empresa, aumentando así los retornos hacia la organización.

La perspectiva clientes es una de las perspectivas claves del CMI, ya que satisfacer las necesidades de los clientes es uno de los principales objetivos que se plantean en las empresas, por lo que estas deben identificar el segmento de clientes y el mercado en el que han elegido competir. En esta perspectiva se escribe como satisfacer la demanda, como crear valor para los clientes y porque los clientes pagan por los productos de esta empresa. (Kaplan y Norton, 2016)

Dentro de la perspectiva procesos internos, los autores mencionan que para poder lograr los objetivos propuestos tanto financieros como de clientes es necesario identificar y centrar la atención en los procesos críticos dentro de la organización. Por lo que esta perspectiva debe ser el camino para alcanzar los objetivos definidos para los clientes y como mantener satisfechos a los propietarios de la organización. (Kaplan y Norton, 2016)

Por último y no menos importante, se menciona la perspectiva aprendizaje y crecimiento, la cual asegura la supervivencia y renovación a lo largo del tiempo, logrando de esta manera fortalecer la eficiencia y productividad de los procesos de la empresa. (Romero, 2015). Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores relacionados a las capacidades de los empleados, la motivación, delegación del poder, entre otras de importancia. (Kaplan y Norton, 2016)

Los indicadores no financieros son los que permiten medir el logro de ciertas ventajas competitivas que provienen de la creación de valor, a través de la gestión del capital intangible. (Medina y De Marco, 2017)

Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral

Si se habla de ventajas, Baraybar (2011) concluye que el CMI aporta beneficios a todos los niveles de la empresa, exponiendo algunos de los principales: utilización de diversas medidas, entre ellas financieras, operativas, cualitativas y cuantitativas; fomenta el desarrollo sistemático de la estrategia y la visión fomentando la comprensión de cómo van las cosas en todo nivel organizacional, facilita y promueve la comunicación de los objetivos, alineación de procesos claves de la estrategia, facilita de forma accesible la estrategia hacia todo el personal, entre otros.

El Cuadro de Mando Integral le brinda a las organizaciones todos los elementos que son necesarios para permanecer en el mercado alcanzar el éxito ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación. Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral un aspecto fundamental a tener en cuenta son los indicadores que permitan medir como se desempeña la organización, controlar la evolución tanto a nivel global como en áreas específicas, mejorar la satisfacción al cliente y elaborar una retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados de dichos indicadores. (Berrios Arroyo y Flores Santillana., 2017)

Una de las principales ventajas que proporciona esta herramienta es que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados por entornos cada vez más cambiantes y competitivos. (Gan y Trigné, 2010)

Dificultades del cuadro de mando integral

A pesar de los beneficios mencionados que aporta el Cuadro de Mando Integral, muchas organizaciones no han generalizado el uso de esta herramienta de gestión. Entre las limitaciones se mencionan la elevada inversión monetaria, la complicada integración del modelo con otras herramientas de control, la organización, el tiempo, la comunicación de la visión y la estrategia.(Zizlavsky, 2014).

Por su parte (Richardson, 2011) expone los siguientes factores que dificultan la aplicación del CMI, dividiendo a los mismos en tres grupos, entre ellos tenemos: factores que generan confusión por ej.: incertidumbre sobre el papel futuro del CMI en la organización, educación y compromiso interno inadecuados, introducción del CMI para seguir una moda y no para traducir la estrategia en acción ni mejorar el rendimiento de la organización; luego están los factores a los que denomina creativos, entre ellos se encuentran por ej.: los indicadores no poseen vinculación a los objetivos estratégicos, falta de participación de los trabajadores en el desarrollo y procesos para aplicar el CMI, cultura organizacional, etc. Finalmente, entre los factores que denominó retrasados se pueden mencionar: falta de estrategias claras y sistemas de información inadecuados.

Por lo tanto, este TFG acuerda con lo aportado por (Kaplan y Norton, 2016) en cuanto a considerar al CMI como un herramental de gestión integral que conduce a la empresa que lo implementa a un éxito futuro, también se suscribe con lo desarrollado por (Richardson, 2011) en cuanto a que además de conocer los beneficios y ventajas que aporta esta herramienta a la organización, se debe también tener presentes los diferentes factores negativos que éste menciona en su trabajo para lograr que el CMI logre ser bien implementado y cumpla con sus fines de manera exitosa.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

En esta sección se abordará la falencia que presenta la empresa MAN - SER S.R.L. la cual es tema principal del presente TFG. Se sabe que la misma no cuenta con un

sistema de gestión integral, que le permita llevar a cabo sus objetivos y metas de manera medible, ocasionando que el proceso de toma de decisiones se dé en un contexto de cierta incertidumbre. Además se advierte que la empresa no explota la posibilidad de exportar sus productos ni ampliar y diversificar su cartera de clientes, ya que no tiene un área ni estrategia de ventas definida y la gerencia se encuentra sobrecargada de tareas. En el sector de producción se evidencian una serie de deficiencias que derivan en una mala gestión de compra de insumos y materiales, así como también de las demoras en las entregas de productos.

Justificación del problema

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se considera imprescindible para MAN - SER S.R.L. el diseño y la implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo del CMI que permita traducir la misión y la visión en indicadores medibles de manera que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en el logro de las metas y los objetivos propuestos. En base a esto, el CMI es considerado además de un sistema de gestión que facilita el control y la medición, una herramienta que aporta valor, permite el crecimiento sostenido a largo plazo, facilita el proceso de toma de decisiones y el desempeño de los miembros de la organización.

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

Conclusión diagnóstica

Con la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI, la organización se verá ampliamente beneficiada ya que aportará

valor y estará en condiciones de alcanzar un resultado financiero óptimo complementando el mismo con los requerimientos de clientes, las actividades relacionadas a la cadena de valor, los procesos internos y aspectos vinculados con el personal organizacional tales como el aprendizaje y el crecimiento. Con los resultados que arrojen los indicadores de estas perspectivas, la empresa estará en condiciones de tomar acciones correctivas para atacar posibles desvíos y así optimizar la gestión. Así se logrará dejar atrás la incertidumbre conduciéndola al largo plazo, de manera tal que permita alinear la estrategia con la visión, definir los indicadores de gestión en post de las metas organizacionales logrando involucrar a todos los miembros de la organización y que los mismos se sientan partícipes en el proceso de toma de decisiones.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI para la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, para obtener información de calidad, facilitando el proceso de toma de decisiones a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos específicos.

- Determinar los objetivos y metas de la empresa, teniendo en cuenta las perspectivas del CMI.
- Realizar un mapa estratégico teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para medir las acciones y aplicar medidas correctivas
- Formular indicadores de gestión financiera y no financiera para cada perspectiva del CMI, de manera que permita alinear la estrategia y los objetivos de la empresa.
- Diseñar medidas de acción y de corrección para atacar los desvíos que se evidencien en el seguimiento de los objetivos.

Alcance

Este trabajo tiene por objetivo el diseño y la implementación de un modelo de control de gestión interna basado en las cuatro perspectivas del CMI en la empresa MAN - SER S.R.L. ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba, a partir del mes de julio de 2020 a Diciembre de 2020. Para la realización de este trabajo se involucra a todas las áreas y todo el personal de la organización.

Recursos involucrados

A continuación se mencionan los recursos de carácter tangible e intangible necesarios para desarrollar la herramienta de control de gestión.

- Computadoras
- Escritorios.
- Sillas.
- Recursos monetarios necesarios para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión.
- Plan y acciones de ventas.
- Estados contables y Balances 2017-2018
- Listado de clientes de la firma.
- Nómina de empleados de la firma.
- Capacitación al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI.
- Contratación de idóneo en temas de comercio internacional.
- Capacitación comercial a idóneo en compras y ventas en mercado internacional.
- Utilización de la marca de la empresa

- Capacitación al personal del área mecanizado
- Ley 20.744 de contrato de trabajo

Acciones concretas a desarrollar

Para comenzar con la puesta en marcha de la herramienta de gestión, se propone un plan de acción que concretarán los directivos y empleados. Se inicia por la implementación desde el sector gerencial y cumplirá las siguientes etapas:

- Efectuar un diagnóstico organizacional e informar a la empresa su situación actual.
- Establecer una estrategia clara y específica conjuntamente con la dirección de la empresa.
- Diseñar un mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto dentro de las 4 perspectivas del CMI.
- Determinar indicadores, financieros y no financieros, de medición y control.
- Comunicar la decisión de implementar una herramienta de gestión, a todo el personal, para lograr compromiso del personal.
- Concretar reuniones semanales con la dirección y cada encargado de sector para exponer los resultados e interpretar los mismos.
- Evaluar resultados obtenidos y considerar ajustes en caso de ser necesario.
- Implementación de capacitaciones a todas las áreas, sobre herramientas de gestión.
- Implementación de esta propuesta.

Marco de tiempo

A continuación se verán reflejadas todas las tareas necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas.

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	Responsables	Julio 2020	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Enero 2021
Diagnóstico Organizacional	Directorio Área Contable							
Establecer una estrategia clara y específica	Gerencia							
Diseñar un mapa estratégico con relaciones causa efecto	Directorio Administración. RRHH							
Determinar indicadores financieros y no financieros	Gerencia, RRHH, Contador, Ventas, Producción							
Comunicar la propuesta a todo el personal	RRHH							
Concretar reuniones semanales	Gerencia, RRHH, Administración, Contador, Ventas, Producción							
Evaluar resultados obtenidos y realizar ajustes de ser necesarios.	Gerencia, RRHH, Administración, Contador, Ventas, Producción							
Implementación de capacitaciones a todas las áreas.	RRHH							
Implementación de esta propuesta	Gerente							

Fuente: elaboración propia

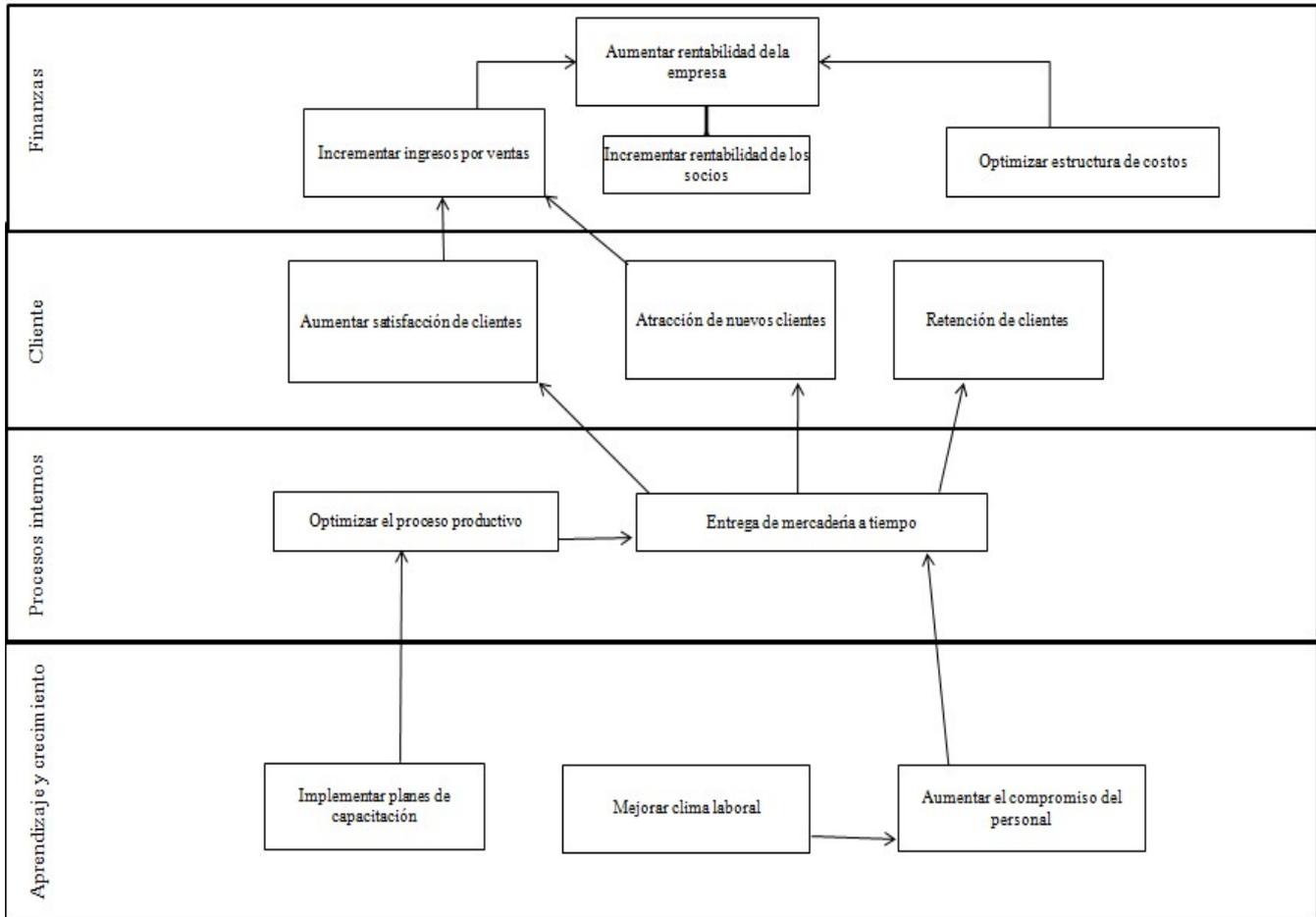
Desarrollo de la propuesta

El objetivo de la propuesta es el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del CMI para la empresa MAN - SER S.R.L., la cual permitirá mejorar su gestión interna, agregando valor a la firma, facilitando así el proceso de toma de decisiones.

Para hacer la estrategia más comprensible y gráfica, se aporta un mapa estratégico. Este expone de manera sencilla las 4 perspectivas del CMI con sus respectivos objetivos estratégicos y relaciones causa-efecto entre los mismos. El sentido de las flechas demuestra cómo los objetivos de las perspectivas de la parte inferior impulsan al cumplimiento de la

perspectiva financiera es decir, cómo los recursos intangibles bien manejados logran el fin de incrementar las ganancias de la empresa.

Tabla 3: mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Una vez establecidos los objetivos y prioridades para cada perspectiva se procede a la elección de los indicadores, es decir los que permiten cuantificar o calificar si lo llevado a cabo a sido exitoso o no ha cumplido con las especificaciones establecidas.

Tabla 4: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula de calculo	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Incrementar los ingresos por ventas	Ingresos por ventas	Ventas x / Ventas x-1	Porcentaje	35%	Anual	Mayor/igual que 35%	Mayor/igual que 15%	Igual o menor a 5%		Gerente de Ventas
Financiera	Rentabilidad de los socios	Utilidad neta /PN	Utilidad Neta / PN	%	25%	Anual	Mayor/igual que 25%	Entre 15% y 25%	Menor/igual que 15%		Gerente General
Financiera	Optimizar estructura de costos	Costos de producción/ventas	Σ Costos de producción/ Ventas	Porcentaje	25%	Anual	Igual o menor a 25%	Igual o menor a 30%	Mayor/igual que 35%		Gerente general Encargado de producción
Clientes	Aumentar satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes	Cientes satisfechos / Clientes totales	Porcentaje	80%	Anual	Mayor/igual que 80%	Mayor/igual que 70%	Menor/igual que 60%		Gerente de ventas
Clientes	Aumentar fidelización	Cientes retenidos	Cientes año x / Clientes año x-1	porcentaje	85%	Anual	Mayor/igual que 85%	Entre 75% y 85%	Menor que 75%		Gerente de ventas
Clientes	Atraer nuevos clientes	Cantidad de clientes / clientes año anterior	Ctes. generados año X / Ctes. Generados año X-1	Porcentaje	30%	Anual	Mayor/igual que 30%	Mayor/igual que 20%	Menor / Igual que 5%		Gerente de ventas
Procesos internos	Entrega de mercadería a tiempo	Tiempo transcurrido entre OT y entrega	Σ de tiempo entre la OT y el remito de entrega	Meses	2	Anual	Menor/igual a 2 meses	Hasta 3 meses	Mayor que 3 meses		Encargado de producción
Procesos internos	Optimizar el proceso productivo	Disponibilidad de materia prima	Σ de paradas de planta por falta de material	Paradas de producción por falta de material	1	Semestral	Menor/igual 1 vez	Hasta 3 veces	Mayor/igual que 4 veces		Encargado de pañol/Stock
Aprendizaje y crecimiento	Implementar planes de capacitación	Horas de capacitación por empleado	Σ de horas de capacitación por cada empleado	Horas	8	Semestral	Mayor/igual que 8 horas	Mayor/igual que 5 horas	Hasta 4 horas		RRHH
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar clima laboral	Satisfacción de los empleados	Total de empleados / empleados satisfechos	Porcentaje	85%	Semestral	Mayor/igual que 85%	Mayor/igual que 70%	Menor/igual 60%		RRHH
Aprendizaje y crecimiento	Aumentar el compromiso del personal	Ausentismo	Días de ausentismo / Días laborales	Porcentaje	5%	Semestral	Menor/igual que 5%	Entre 5% y 8%	Mayor/igual a 8%		RRHH

Fuente: elaboración propia

Propuesta de medición y evaluación

En esta etapa se evalúa el impacto de la implementación de la propuesta. Tal como se expuso en conclusión diagnóstica, se detectaron deficiencias en diversos sectores y procedimientos. Se evaluarán los cambios esperados a partir del diseño e implantación del CMI.

El periodo de implementación de la nueva herramienta de gestión se prevé que tenga una duración de 3 meses. Se llevaran a cabo reuniones mensuales a modo de revisión, adaptación y ajuste.

En la primera reunión se espera que se encuentren cubiertos los puestos de gerente de ventas y responsable de stock/pañol, y debe estar definida la modalidad de capacitación del personal. Se debe monitorear mediante encuestas el clima organizacional.

Para la segunda reunión MAN – SER S.R.L debe estar habilitado legalmente para operar en el comercio exterior. El proceso de compras de materiales e insumos debe estar reacondicionado. La encuesta de clima laboral debe arrojar mejores resultados con respecto a la medición anterior, caso contrario reestructurar el plan de capacitación.

En la tercera y última reunión a desarrollarse en el mes de Enero de 2021, deben realizarse entrevistas personalizadas entre la gerencia general y los referentes de cada sector, para recopilar datos, aclarar dudas y resolviendo inconvenientes que puedan surgir.

A continuación se presenta una tabla de medición de cumplimiento de metas propuestas, su responsable y la medida correctiva que sea necesaria.

Tabla 5: propuestas de medición y control

Aspecto a evaluar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable
Incremento en las ventas en el mercado local e internacional Valor Meta: 35%	Mayor igual al 35% Semáforo: Verde	Mantener el plan comercial	Gerente General. Área de comercialización.
	Mayor Igual a 5% Menor a 15% Semáforo: Amarillo	Reforzar el plan comercial	Gerente General. Área de comercialización.
	Menor a 5% Semáforo: Rojo	Revisar el plan comercial	Gerente General. Área de comercialización.
Incremento de la rentabilidad Valor Meta: 25%	Mayor igual al 25% Semáforo: Verde	Mantener plan de ventas y estrategias publicitarias	Gerente General. Área de administración
	Mayor a 15% Menor a 25% Semáforo. Amarillo	Reforzar plan de ventas y estrategias publicitarias	Gerente General. Área de Administración
	Menor al 15% Semáforo: Rojo	Revisar y modificar plan de ventas y estrategias publicitarias	Gerente General. Área de Administración.
Reducir plazos de entrega Valor Meta: Hasta 2 meses	Hasta dos meses Semáforo: Verde	Continuar con estrategias de proceso productivo y medidas empleadas con proveedores	Gerente General. Administración. Área de Comercialización. Área de producción. Área de logística
	Superior a dos meses Semáforo: Amarillo	Revisar proceso productivo, medidas con proveedores,	Gerente General. Área de Comercialización. Área de producción.
	Superior a 3 meses Semáforo: Rojo	Corregir plan productivo. Revisar capacitaciones a empleados. Realizar mantenimiento a maquinarias	Gerente General. Área de Comercialización. Área de producción.
Capacitación del Personal Valor Meta 8 horas / semestre	Mayor igual 8 hs / semestre Semáforo: Verde	Continuar con el plan de capacitación	Gerente General. Recursos Humanos
	Mayor a 5 horas / semestre menor a 8 hs Semáforo Amarillo	Verificar el plan de capacitación	Gerente General. Recursos Humanos
	Menor igual a 4hs/semestre Semáforo: Rojo	Modificar el plan de capacitación	Gerente General. Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión se establece que los mercados se presentan cada vez más cambiantes y exigentes, por lo que la supervivencia de MAN - SER S.R.L. depende de su competitividad, desempeño y de su visión estratégica tanto a corto como a largo plazo. En base al trabajo de diagnóstico realizado en la empresa, se detectó la necesidad de diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que le permita agregar valor y tener una mejora en el proceso de toma de decisiones al contar con información de calidad en el momento oportuno. Por medio de esta herramienta se logró traducir la estrategia y la visión en objetivos e indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas del CMI, lo que permite realizar un control más certero y acabado y aplicar medidas de acción correctivas cuando los resultados obtenidos se alejen de los objetivos propuestos. Es por ello que la cuantificación de los resultados permite lograr una coherencia de las actividades tanto a corto como largo plazo, proponer correcciones, reformular la estrategia y así lograr la mejora continua en la organización.

Por otro lado se concluye que la implementación del CMI trae aparejado un cambio cultural en toda la organización ya que incorpora aspectos relacionados al control, la medición y la gestión por resultados. A través de las mejoras en las capacidades, competencias e implementación de planes de capacitación, los empleados de la firma logran tener conocimientos más finos y acabados de cada uno de los procesos para que los mismos cumplan con los parámetros de calidad necesarios y los productos puedan ser entregados en tiempo y en forma garantizando la calidad exigida por el cliente. Si además se logran mejoras en los procesos internos, aumentando la calidad de los productos, mejorando la innovación de los mismos, es posible así satisfacer a los clientes actuales y captar nuevos mercados, logrando cumplir con las entregas pactadas en tiempo. De esta forma se aumenta el valor para los clientes, por consiguiente aumentan los ingresos y los volúmenes por ventas, lo cual trae como consecuencia una mejora en la rentabilidad financiera de la empresa.

Para alcanzar exitosamente el objetivo de diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI se recomienda a la empresa MAN - SER SRL, ofrecer incentivos tanto económicos como de reconocimiento

para que los empleados se sientan parte de este proceso de cambio, lo que beneficia además el clima organizacional, reduce la rotación y el nivel de ausentismo. Conjuntamente se recomienda diseñar nuevos canales de comunicación para informar acerca de los resultados logrados y de esta forma lograr que los empleados se sientan parte de este proceso de cambio.

Se recomienda además continuar apostando al diseño, calidad, certificaciones e innovación, generando un equipo de calidad y control que trabajen en pos de mejorar los productos de manera continua, reduciendo el consumo de recursos no renovables, para de esta forma reducir el impacto ambiental que los mismos pueden ocasionar y sean aceptados en los mercados nacionales e internacionales.

Por último podemos mencionar una que sería muy beneficioso para la empresa MAN – SER S.R.L. implementar un sistema de ERP donde todas las áreas de la organización estén interconectadas por un mismo software.

Bibliografía

- Baraybar. (2011). *El Cuadro de mando Integral " Balanced Scorecard"*. Barcelona. España.: ESIC Editorial.
- Berrios Arroyo R. y Flores Santillana R. (2017). *Universidad de San Sebastian*. Recuperado el Junio de 2020, de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- CONICET. (30 de Marzo de 2020). *CONICET.GOV.AR*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://www.conicet.gov.ar/que-es/>
- Dirección Nacional de Información Científica. (03 de 2020). *DNIC*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/dnic>
- Escobedo Silva. (2013). *Repositorio academico de la Universidad de Chile*. Recuperado el Junio de 2020, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116384/Escobedo%20Silva%20Pedro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Felani. (2018). *Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.
- Gan Busto y Triginé Prats. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. (E. D. Santos, Ed.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gan y Trigné. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz De Santos.
- Global Innovation Index. (2019). *the global innovation index GII*. Obtenido de <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
- INDEC. (01 de 04 de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 01 de 04 de 2020, de www.indec.gob.ar
- INFOLEG. (2020). *INFOLEG*. Obtenido de <http://www.infoleg.gob.ar/>

- Kaplan y Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. (3ª ed.)*. (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Kyziryan, Miriam. (2019). *Economipedia*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Medina y De Marco. (2017). *Scientific Electronic Library Online*. Recuperado el 05 de 2020, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082017000200002
- Moyano. (Septiembre de 2018). *Repositorio Siglo 21*. Obtenido de Repositorio Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/15234/MOYANO%20MATIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organizacion Mundial de la Salud. (11 de Marzo de 2020). *OMS*. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Richardson, S. (2011). *The 10 top reasons for BSC failure in organizations*. Canadá: Jet Richardson.
- Romero. (2015). *Plays consultores*. Obtenido de <http://www.playsconsultores.com/contenido/datos/blog/documentos/eBook-Cuadro-Mando-Integral.pdf>
- Roncancio, G. (20 de 11 de 2018). *Gestion Pensemos*. Recuperado el 2020, de gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen
- Universidad Catolica Argentina. (04 de 03 de 2020). *Observatorio de la deuda social Argentina*. Recuperado el 12 de 04 de 2020, de <http://uca.edu.ar/es/observatorio-de-la-deuda-social-argentina>
- Zizlavsky. (2014). *The Balanced Scorecard* (Vol. 9 n.3). Journal of Technology Management & Innovation.