

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Proyecto de implementación del modelo de gestión basado en el Cuadro de
Mando Integral en la empresa MAN-SER SRL**

Autor: Yanina Valeria Fernández

Legajo: VCPB26257

DNI: 31.544.822

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Buenos Aires, Diciembre, 2020

Agradezco en primer lugar a Dios, quien me brindó la fortaleza para enfrentar este camino, e iluminó cuando sentía que no podía seguir adelante.

A mis hijas Abril, Catalina y Delfina que comprendieron a su corta edad, que mamá había decidido estudiar, y me dieron fuerzas, cuando transité momentos difíciles.

A mis abuelos, mis protectores, que siempre confiaron en mí, incondicionalmente, y me acompañaron desde siempre, en todos los aspectos de mi vida.

A mi mamá, quien me ayudó, para que pueda trabajar y estudiar.

A Leo, mi compañero de vida, por comprender cuál era mi objetivo, aguantar mis malos días, y alentarme, cuando ni yo creía en mí.

Agradezco a cada persona que me alentó, para que pueda estudiar mi añorada carrera universitaria.

También quiero agradecer a las personas que me pusieron obstáculos a lo largo de mi vida, porque al superarlos, me ayudaron a que sea más fuerte.

Gracias eternas, porque sin ustedes, no hubiera llegado hasta donde estoy.

Resumen

Se presentan los beneficios que desencadena la implementación de herramientas de medición. En MAN-SER SRL el crecimiento ha sido continuo, pero se detectan que existen grandes oportunidades, que no se aprovechan al máximo. Basado en estos argumentos se recomendará la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la organización, estableciendo alineación entre las tareas, distintas áreas, y la visión organizacional.

MAN-SER SRL es una empresa cordobesa familiar, dirigida por sus dueños, lo que le da un valor extra de confianza. En cuanto a la producción, la calidad y precios hacen que se destaque ante sus competidores, ya que cuentan con atención personalizada post venta y certificado de Normas ISO 9001.

Se considera, que la implementación de la herramienta, genera grandes cambios en los procesos, mejorando así resultados y la organización.

Palabras claves: Implementación, Cuadro de mando integral, Alineación.

Abstract

When the organization has deficiencies in its processes, the benefits of implementing measurement tools are presented. In MAN-SER SRL the growth has been continuous, but it is detected that there are great opportunities, which are not exploited to the maximum. As to these arguments, the implementation of the "Balanced Scorecard" will be established, ordering an alignment between the tasks, different areas, and the organizational vision.

MAN-SER SRL, is a Cordovan family business, directed by its owners, which gives it an extra value of trust. Regarding production, quality and prices, they make it stand out from its competitors, as they have personalized post-sale attention and an ISO 9001 Standards certificate.

It is considered that the implementation of the tool generates great changes in the processes, thus improving results and the organization.

Keywords: Implementation, Balanced Scorecard, Alignment.

Índice

- Introducción.....	4
- Análisis de la situación.....	6
- Análisis de contexto.....	9
- Marco teórico.....	13
- Diagnóstico y Discusión.....	15
- Marco temporal.....	16
- Plan de Implementación.....	17
- Objetivos.....	17
- Mapa estratégico.....	20
- Perspectivas.....	21
- Indicadores.....	23
- Cuadro de Mando Integral.....	24
- Evaluación del impacto de la solución planteada.....	25
- Conclusión.....	26
- Recomendaciones.....	27
- Bibliografía.....	28

Introducción

A nivel Mundial, las organizaciones deben lograr diferenciarse del resto, si quieren lograr sobrevivir en el mercado. Toda empresa desea un continuo crecimiento, pero ¿Se toman en cuenta las herramientas necesarias para no desviarse de sus objetivos?, ¿Son conscientes que los indicadores a tener en cuenta van más allá de lo cuantitativo? Estas son algunas de las preguntas que surgen al analizar la metodología de gestión que se aplica. Muchas de ellas surgen cuando ya es tarde.

Para no encaminarse hacia un resultado negativo, las organizaciones deben tener en cuenta, algunas cuestiones que la fortalecen ante la competencia, se debe innovar, conocer las necesidades de sus clientes, y generarle un valor extra a sus productos, para que sean elegidos continuamente ante el resto de la oferta. Es de suma importancia adaptarse a la demanda, que cambia constantemente, y para lograrlo es necesario tener una gestión controlada, tomando buenas decisiones y que sean oportunas.

El Mantener una correcta gestión, permite detectar a tiempo y corregir desvíos que surjan. Logrando de esa forma mantenerse en el camino correcto hacia sus objetivos.

William Thomson Kelvin mencionaba a sus alumnos que todo aquello q no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre (nuevatribuna.es, 2017).

Teniendo en cuenta la importancia de la medición, en este trabajo se analiza a la empresa industrial cordobesa, MAN-SER S.R.L. basado en el modelo de gestión de Cuadro de Mando Integral (CMI de ahora en adelante) que proporciona a los directivos los instrumentos necesarios, para navegar hacia un futuro éxito competitivo (Kaplan y Norton, 1992).

En la organización, se descubren cuestiones que pueden maximizarse. Si bien la Empresa ha tenido un continuo crecimiento, se ha detectado la necesidad de integrar las distintas áreas que la componen, alineadas y enfocadas en los mismos objetivos, mejorando así la comunicación, logrando comprenderse entre sí, de forma correcta. El no tener una comunicación integrada, hace que algunas decisiones sean observadas solo desde una perspectiva, sin tener una evaluación

general de la situación, asumiendo el riesgo, que las decisiones tengan efectos secundarios y desfavorables para la empresa.

Con respecto a la búsqueda de mejoras, se establece la incorporación de un CMI que brinda claridad y fluidez en la información que la organización necesita tener a disposición. Si bien ha tenido, gracias a su innovación, un crecimiento importante al pasar los años, es de suma relevancia que se puedan percibir y evaluar las oportunidades que se presentan, desde las distintas perspectivas financieras y no financieras. En modo de ejemplo, se puede mencionar la empresa no está inscripta como Exportador, y comercializa a través de intermediarios, quienes compran y venden sus productos a empresas del exterior.

A continuación se presenta antecedentes argumentando que la aplicación de cuadro Integral de Mando es un mecanismo efectivo para las organizaciones que lo implementen.

Como antecedente internacional, se ha realizado un artículo de investigación en Instituciones de educación superior, las cuales informan sobre la necesidad de mejorar la gestión de sus procesos, y el cuadro de mando integral es una herramienta de elevada utilidad para este objetivo. Se concluye que existe la necesidad de la implementación de la herramienta que otorga, identificación de los indicadores, permitiendo medir los resultados de una manera sistémica e integrada, favoreciendo el proceso de tomas de decisiones efectivas, la evaluación y control de cada uno de los procesos (Rivera Alonzo y Galarza Lopez, 2017).

Como antecedente Nacional, se presenta el Trabajo Final de maestría, en dirección de negocios, donde se implementó como herramienta CMI en la empresa Multiconex S.A, que necesita tomar medidas oportunas para mantenerse en el mercado, y como conclusión se obtuvo que la incorporación del CMI brinda a todos los implicados información clara, confiable e integrada. Permitiendo medir la eficiencia y justificar los resultados. (Gir, 2016).

Como antecedente Regional, en la Provincia de Santa Fe, se ha demostrado en el trabajo final de grado, que la aplicación de CMI en Pymes impacta positivamente en la gestión de la empresa, presentando un plan de aplicación del mecanismo de medición en este tipo de empresas, se dividió en tres etapas: preparación, elaboración e implementación; y se ha concluido que la incorporación del Cuadro Integral de Mando, brinda mayor conocimiento sobre el negocio,

motivando e involucrando a los integrantes, creando una cultura de medición orientada a alcanzar y mejorar los resultados. (Montes de Oca, 2008).

En Córdoba, se analiza en un trabajo Final de grado, la organización Segucord S.A., donde menciona la importancia de incorporación de la herramienta de medición, mejorando la estructura, operatoria organizacional y procesos de gestión. Se resalta la importancia de la integración de las actividades y procesos internos. Mediante la implementación de CMI, se determina que la formalización de los procedimientos, definición de los flujos internos y desarrollo de canales de comunicación más eficientes e inclusivos a todos los integrantes, será el camino, para que sea más eficiente, el proceso de la toma de decisiones (Casa, 2015).

A partir de los mencionados antecedentes, podemos argumentar que la incorporación de la herramienta de medición Cuadro de Mando Integral es la implementación que la empresa necesita para mejorar los resultados, partiendo de indicadores y mediciones más eficaces. De esta forma se genera alineación, de la visión de la empresa, en toda su estructura, generando menos desvíos, para el cumplimiento de las metas organizacionales.

La toma de decisiones oportunas, es un factor esencial para poder cumplir las metas. Por este motivo la incorporación de una herramienta de medición de gestión, le brindara a MAN-SER SRL, una evaluación integradora y clara de todas sus áreas, brindando elementos eficaces, al momento de que los directivos deban tomar decisiones. Es de suma importancia poder adaptarse a los cambios, adquirir nuevas habilidades, para cubrir de forma satisfactoria las necesidades de los clientes, manteniéndose en el camino correcto.

Análisis de la Situación

MAN-SER S.R.L., fue fundada en 1995 por Luis Mansilla, en ese momento, era empleado de una importante empresa de Córdoba, que fabricaba tornos y centros mecanizados. Se le ofreció, por sus conocimientos y antigüedad, independizarse, siendo el proveedor directo de la empresa, y que realice algunos trabajos de soldadura especiales. En sus inicios, solamente alquiló un galpón, una guillotina y una plegadora. En 1997 viajo a Alemania, donde compró una Maquina Punzonadora CNC (Control Numérico por Computadora), que amplió su cartera de productos y servicios, dando comienzo a una nueva etapa. En 2002 paso a ser una

Empresa Unipersonal S.R.L., y un año más tarde, comienza a proveer a la empresa AIT SA, (convirtiéndose en uno de sus clientes más importantes); y a VOLSKWAGEN (De quien es proveedor exclusivo de algunos productos). En 2014 la organización se elevó a un nivel superior, ya que logro la certificación de calidad ISO 9001(Internacional Organization for Standarization).

A continuación presentamos gráficamente, la estructura de la empresa.

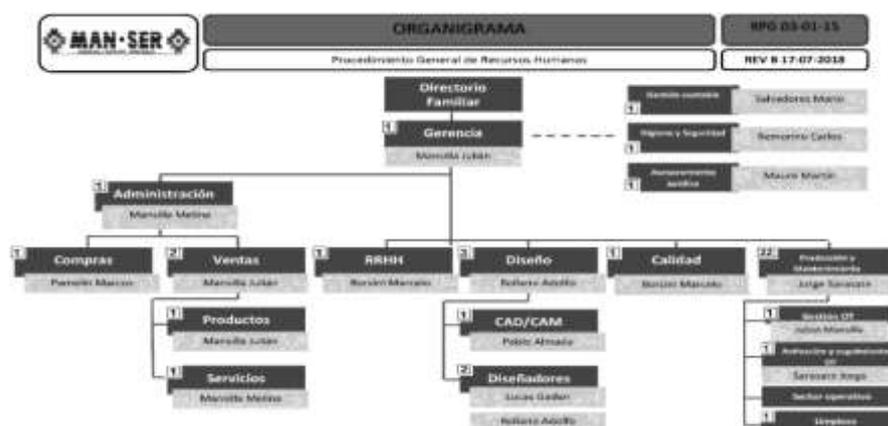


Figura 1. Organigrama MAN-SER SRL. Fuente: Información brindada por la empresa.

La gerencia general, está a cargo de Julián Mansilla, y la administración a cargo de Melina Mansilla. El directorio, está conformado por la esposa del Sr Mansilla y sus tres hijos, este área atiende multiplicidad de tareas, entre ellas: Análisis de contexto, dirección y responsabilidad de calidad, definición de políticas, procesos; manual de calidad, planificación de estrategias, definen responsabilidades y autoridades, definen métodos de comunicación entre otras. Por la cantidad de tareas generales, y sus derivadas, se establece riesgo, en la calidad de información seleccionada, al momento de tomar decisiones.

En cuanto al proceso de ventas, se realizan de forma personal o por teléfono, y posteriormente, los clientes deben presentar la conformidad de la nota de pedido de forma escrita o por correo electrónico. Se verifica que el procedimiento no es dinámico para el sector, con falencias. Las cobranzas en su mayoría son mediante cheques, lo que da lugar a que no tengan fondos, generando riesgo en áreas financieras, en cuanto a liquidez.

Las compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el encargado de producción. Son mediante una solicitud de compra interna, donde detalla la mercadería a solicitar, cantidad, motivo de la compra, fecha y proveedor elegido; el sector administrativo de compras realiza el pedido. Por lo general son pagadas con cuenta corriente a los 30 días de emitida la factura. Los proveedores más importantes son Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

Cuenta con planta única, donde se fabrican protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas; extractores de viruta y cadenas contruidos a medida; Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, contruidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes; Cintas transportadoras; Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. En el proceso de producción, los pedidos pueden ser específico, o bien optar por diseños propios de la empresa. Está a cargo de un jefe de área y responsables de los distintos sectores. En este sector, se establecen los llamados cuello de botella, que generan demoras en los plazos de entregas y demuestran una subutilización de la planta. Se verifica que no se aprovecha oportunidades que se les presentan, ya que surge la posibilidad de ser Exportador directo de su lavadora industrial y aún siguen vendiendo internacionalmente pero por intermediarios.

En recursos humanos detectamos una técnica de ingreso básica, la cual presenta deficiencia en capacitación de ingreso y continua, ya que solo se realizan capacitaciones ante necesidades, con respecto a las normas de calidad, o bien ante solicitud de operarios; evaluando y determinando según su relevancia, si se realiza o no.

Se puede detectar, luego de analizar la estructura de la empresa problemática en relación a perspectivas financieras y no financieras, se encuentra fallas en procesos internos, lo que hace que no se obtenga una medición eficaz. Demoras en entregas, no conformidad de clientes, falta de capacitación en los operarios, comunicación no fluida de objetivos, riesgos financieros.

El directorio es quien toma decisiones finales de todos los sectores, se utiliza en general planillas de Excel, siendo poco eficiente, en comparación a otras opciones disponibles, para este tipo de infraestructuras. Tampoco cuentan con

sistema de costeo. Por estos motivos se considera, que la incorporación de una herramienta de medición como el Cuadro de Mando Integral presenta grandes beneficios, estableciendo indicadores relevantes en cuanto a la gestión estratégica. Ampliando las posibilidades de que la organización, pueda concretar los resultados esperados, y mantener la competitividad en el mercado. De esta manera, se obtendría la información esencial para tomar decisiones.

Análisis de contexto

A continuación se presenta el análisis del entorno empresarial, con el método de PESTEL, analizando los factores Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, Ambientales y Legales de MAN-SER SRL.

Factores Políticos

Con un mandato asumido a fines de 2019, Alberto Fernandez, realiza planes estratégicos para que Argentina salga a flote, luego de años de incertidumbre, desocupación, devaluación en la moneda, inflación y políticas monetarias no efectivas, el nuevo gobierno sortea con la realidad que afecta a nivel mundial, la pandemia del COVID-19. Con una política de reactivación interna. Se ayuda a empresas nacionales, se aspira a su buen funcionamiento, flexibilizando la presión tributaria sobre ellos. Se presenta en este contexto, la oportunidad de utilizar ese apoyo en la expansión de las organizaciones (Porcella, 2020).

Haciendo hincapié en el último punto, la organización puede establecer metas, acordes al incentivo empresarial que el gobierno les ofrece.

Factor Económico

Argentina se encuentra en un ciclo económico desde hace décadas, la cual se define por periodos que se repiten, con fases de recesión (PNB baja) y de prosperidad (PNB sube). Las fases de un ciclo económico son: auge, contracción, recesión, depresión, recuperación y expansión (Petroff, 2018).

Depende de la fase del ciclo, se pueden aplicar distintas medidas para minimizar su impacto, donde se implementan baja de la tasa de interés, y mayor inversión en el gasto público.

Haciendo frente a la recesión, el gobierno implementa medidas, en búsqueda de recuperar el superávit fiscal y comercial. Entre ellas, se encuentran: El cepo reconvertido como dólar solidario, un dólar que va detrás de la inflación, la emisión de moneda para financiar el gasto y las reservas para pagar la deuda externa, control de importaciones, para restringir la salida de dólares, y relanzamientos de precios cuidados (Porcella, 2020).

Como consecuencia de la situación, según informe de febrero 2020 del INDEC, el Índice de Producción Industrial manufacturero tuvo un alza del 1,2 % según el mes de enero y una baja del 0.8 % según el mismo periodo de 2019, lo que indica un posible camino hacia la próxima etapa del ciclo (INDEC, 2020). Ante este análisis, se deben evaluar posibles efectos, tomando recaudos suficientes para que el impacto sea el menor posible.

Factor Social

En la sociedad argentina se registró en el total de la población, a fines de 2019, una tasa de pobreza del 35.5%, una tasa de indigencia del 8 % (INDEC, 2020). También se registra un desempleo del 8.9% (INDEC, 2020), lo que representa que 1,9 millones de argentinos están sin trabajo, situación que argumenta la recesión actual y el bajo consumo. En síntesis, la pérdida del poder adquisitivo y la incertidumbre generalizada tiene como consecuencia: Baja motivación en la población, afectando de forma directa, generando menos incentivo al consumo, por ende las organizaciones deben enfocarse en este aspecto.

Factores Tecnológicos

La incorporación de tecnología, a nivel empresarial, se ha vuelto un factor esencial para mantener a las organizaciones al nivel de la competencia. La tecnología brinda calidad y eficacia. Según un estudio realizado por Microsoft, en el contexto económico, para mantener la rentabilidad, los empresarios de pymes se preocupan especialmente por ahorrar costos y conseguir más clientes. En el marco

de la Cuarta Revolución Industrial, las tecnologías son aceleradoras para el progreso y aparecen como aliadas para resolver estas preocupaciones, cambiando la forma de trabajar y de hacer negocios. Según lo analizado, para las pymes, lo más valorado es la tecnología que ayude a conseguir clientes, tecnologías que indiquen cuando puede dañarse una máquina y que tratamiento necesita evitando pérdidas, tecnologías que aumente la seguridad de las empresa y soluciones que atiendan las consultas de sus clientes durante las 24 horas.

Se ha determinado que se triplico como objetivo a cumplir el invertir en AI, Big Data e internet, tomándolo como aliados a mejorar su negocio, aseguro Marina Hasson directora de Microsoft (El Economista, 2020).

En 2019 el gobierno de Mauricio Macri, lanzo el Plan Argentina Industria 4.0, favoreciendo la competitividad del sector productivo con la incorporación de tecnologías emergentes (Argentina.gob.ar, 2019).

Factores Ambientales

Las empresas argentinas, se encuentran lejos de obtener el triple impacto de consecuencias favorables (económicas, sociales y ambientales), pero parte del sector privado lo intenta, al margen de que no está regulado por el gobierno, ya que se conoce de su importancia. La mente organizacional está cambiando. El gobierno actual informó, devolverle al Área de Ambiente y desarrollo su categoría de ministerio, lo que demuestra interés, al respecto de este factor (Chisleansi, 2020).

Otro concepto que de a poco surge en las organizaciones es la Norma ISO 14001, es una norma de sistemas de gestión ambiental (SGA), la cual consigue que las empresas puedan demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente (Escuela Europea de Excelencia, 2015). Si bien puede dificultarse su incorporación, refuerza la imagen comercial de empresa sostenible y respetuosa del medio ambiente, motivo que incentiva de a poco las empresas argentinas.

Factores Legales

La empresa puede obtener beneficios, con la Ley 21608, que trata la promoción industrial. Como objetivo, se encuentra la expansión de la capacidad

industrial del país, fortaleciendo la participación de la empresa privada en este proceso, facilitando el traslado de las empresas que estén en zonas urbanas. Se alienta la instalación de nuevas actividades industriales en áreas y zonas de fronteras, con ciertas flexibilidades. Entre ellas se pueden encontrar, facilidades de compras, exención, reducción, suspensión, desgravación y/o diferimientos de tributos y amortizaciones aceleradas de bienes de uso, entre otras (INFOLEG, 1977).

Se tiene oportunidad de crecimiento ante el incentivo de consumo nacional, sobre el internacional, por la sanción de la ley 27541, la que dio nacimiento al impuesto para una Argentina inclusiva y solidaria (PAIS), que aplica un 30% de recargo a las operaciones que impliquen la adquisición de moneda extranjera. (El cronista, 2020).

Se presenta a continuación, análisis FODA de la Empresa MAN-SER SRL.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTEXTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> -Mejores precios en relación a sus competidores. -Certificación de Normas ISO 9001. - Servicio post venta directo. - Envíos directos de fábrica. -Relación directa y personalizada con los clientes. - Reconocimiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrecarga de tareas en los puestos - Poca diversificación de clientes. -Incumplimiento de plazos de entrega. - Ausencia de capacitación continua a los operarios. - Comunicación interna no eficiente. -Ausencia de herramientas de control de gestión.
CONTEXTO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Único proveedor de algunos productos. -Esta incluido dentro del régimen de promoción Industrial. -Posibilidad de incorporar la exportación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inflación. -Devaluación de la moneda nacional en relación al dólar. -Presión tributaria por parte de los entes reguladores. -Inestabilidad Cambiaria, Política, y Monetaria.

Figura 2. Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por la empresa.

Marco Teórico

Se presenta a continuación, el desarrollo de los cimientos teóricos, del presente trabajo, ante la propuesta de implementación de Cuadro de mando integral en la empresa MAN-SER SRL.

Surge, ante la publicación del libro de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), es una técnica integradora de las perspectivas financieras y no financieras, alineadas hacia una misma estrategia organizacional (Kaplan y Norton, 2002). El alcance de esta innovadora técnica, incorpora las perspectivas no tomadas en cuenta hasta el momento, demostrando que cada sector de la organización debe trabajar en la misma dirección, para conseguir el éxito. Surgieron varias percepciones positivas sobre la herramienta, debido a la claridad que presentan las estructuras, en sus enfoques, y su perspectiva integradora- Es una de las herramientas más aplicadas en organizaciones exitosas del siglo XXI (Trigine y Gan, 2013).

Se presentan distintas definiciones y percepciones sobre la utilización y aplicación del CMI. Se puede establecer, como una técnica de gestión que transforma las estrategias empresariales en objetivos interrelacionados y medibles; alineando de esta manera, los recursos y el comportamiento de las personas (Baraybar, 2017). También se encuentra la percepción de que es una herramienta para gestionar las estrategia, donde se basan en los activos intangibles, como elemento para agregar valor a las organizaciones (Martinez Pedros y Milla Gutierrez, 2012).

En cuanto a la estructura de esta herramienta, se encuentran cuatro perspectivas de enfoque financieras y no financieras. De ellas surge la selección de los indicadores fundamentales. Para cada una de las perspectivas es importante reconocer los indicadores y los factores correspondientes al éxito, pero también la relación causa efecto entre cada uno de los indicadores que colaboran, para obtener los mejores resultados (Trigine y Gan, 2013).

En cuanto a la perspectiva de finanzas, se enfoca en los rendimientos obtenidos sobre inversiones, y el valor económico agregado (Kaplan y Norton, 2002), y según (Baraybar, 2017), se debe conocer, que satisface a los accionistas. Los objetivos de esta perspectiva deben ser dirigidos, para asegurar los fondos continuos en la organización de acuerdo al trabajo de (Trigine y Gan, 2013).

La perspectiva de Clientes, se enfoca en las estrategias de satisfacción, retención de los clientes; y como es el mercado al que la organización se dirige (Kaplan y Norton, 2002), con determinación y conocimiento del mercado, de los clientes y sus preferencias, para poder abarcar sus necesidades e intereses, (Baraybar, 2017). Los clientes esperan productos de calidad óptima, con un costo conveniente, que sean entregados según el plazo pactado, con un rendimiento esperado según (Trigine y Gan, 2013).

Las perspectivas de procesos, se refieren a la calidad brindada, a los tiempos de respuestas, costos y a la incorporación de nuevos productos.

La perspectiva de formación y crecimiento, trata la satisfacción de los empleados y disponibilidad que se tiene internamente de los sistemas de información explican (Kaplan y Norton, 2002).

Se destacan amplios beneficios en la aplicación del CMI, menciona la utilidad de la metodología, que logra estructurar el pensamiento empresarial, viendo a las empresas y los negocios desde una perspectiva global (Baraybar, 2017). (Kaplan y Norton, 2002), mencionan, que las empresas lo utilizan para poder clarificar la estrategia, comunicarla a la organización, alinear los objetivos personales y los organizacionales, con la estrategia; vincular objetivos a presupuestos, obtener feedback.

Es importante transmitir, a cada involucrado, cuanto contribuye su trabajo, para cumplir los objetivos estratégicos de la organización (Martinez Pedros y Milla Gutierrez, 2012). En el momento de ponerlo en práctica al CMI, si bien es simple de comprender, en el proceso de incorporación se descubren dificultades complejas, comenta, (Baraybar, 2017). Existen errores frecuentes en la incorporación; demasiados indicadores (los cuales disminuyen a medida que se toma enfoque), carecer de los recursos para resolver las fallas (el CMI es una herramienta que detecta errores, de que sirve detectarlos, sino se pueden resolver por falta de recursos) y por último, seleccionar indicadores relevantes para la organización (en general se debe conocer los puntos críticos a medir, aunque en principio surgirán indicadores no relevantes para la eficiente aplicación) se explica detalladamente en (OBS BUSINESS SCHOOL, 2017).

Para el presente trabajo, se va a tomar en cuenta los distintos autores, considerando las ventajas del Cuadro de Mando integral, sin dejar de lado, las desventajas o dificultades que puedan surgir en la puesta en práctica.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Se detectan en la empresa MAN SER SRL, varias problemáticas, con enfoque en los indicadores financieros, sin contemplar el impacto que tienen los no financieros. Se presentan demoras en los procesos internos, cuellos de botellas y por ende, no se cumplen plazos en las entregas; obteniendo como resultado desconformidad en los clientes, lo cual afecta directamente al éxito de la empresa.

Existe falta de capacitación y motivación continua a los empleados, lo cual afecta el desempeño en sus funciones, generando tiempos ociosos.

Se detecta, que la información que el directorio recibe para tomar decisiones, no se enfoca en la información esencial necesaria, dando lugar a que se pierdan oportunidades; como expandirse en el mercado internacional, o incrementar los clientes.

No existe alineación integrada de todas las áreas en cuanto a los objetivos, dificultando que se puedan concretar de forma unánime en una sola dirección.

Justificación del problema

Ante las debilidades que se detectan en la organización, se presenta como una necesidad general, implementar una herramienta, para marcar el camino que debe transitar cada área e integrante de la empresa, alineándose en la misma dirección. Con la incorporación, se establece pautas y acciones. Se busca fomentar la motivación interna, al desempeñar cada función, obteniendo el máximo potencial y compromiso de cada una de los empleados. En consecuencia, se generan menos tiempos ociosos, en procesos internos, y mayor cumplimiento ante los clientes; aumentando la satisfacción y fidelidad de los mismos, incrementando la posibilidad de mayores ventas, y desarrollo en los mercados. Se obtiene mayor control ante desvíos, con posibilidad de corregirlos en el transcurso de la ejecución.

La incorporación del CMI, brinda al directorio, la posibilidad de controlar con mayor precisión, y medir cada uno de los indicadores esenciales, basado solamente en información eficaz, brindada de forma oportuna y que puedan tomar decisiones a tiempo, en caso que sea necesario.

Conclusiones diagnósticas

En base al análisis anterior, se considera que la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral en MAN-SER SRL, pueda brindar mejoras en los procesos e información más relevante, con herramientas que permitan tomar mejores decisiones.

Posterior a la incorporación de CMI, los resultados tienden a mejorar, debido a la cadena de efectos que produce.

La implementación, genera motivación, disminución en tiempos ociosos, clarifica la información, responde a las necesidades de clientes e integrantes de la organización, trabajando en forma integrada, con visión única.

Se recomienda la incorporación del CMI a MAN-SER SRL, a partir del tercer cuatrimestre del año 2020.

Plan de Implementación

Objetivo general

- Diseñar una herramienta de control de gestión, para la empresa Man-ser SRL, ubicada en Córdoba; basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de controlar y medir, mediante indicadores de gestión, con parámetros establecidos; optimizando el proceso de toma de decisiones para el tercer cuatrimestre del 2020.

Objetivos específicos

- Desarrollar un mapa estratégico que marque el rumbo, al controlar y medir los objetivos planteados.
- Elaborar indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando, que permita medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos propuestos.
- Establecer parámetros para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Alcance

De contenido: Se aborda el tema implementación del Cuadro de Mando Integral en la Empresa MAN-SER SRL, como herramienta de medición.

Ámbito Geográfico: El presente trabajo es aplicable, a la empresa Industrial MAN-SER SRL, situada en la provincia de Córdoba Argentina.

Temporal: Se abarca el periodo del último cuatrimestre del año 2020, con una duración de 16 semanas.

Limitaciones

Se presentan limitaciones para realizar medición inicial de la situación de la empresa, en relación a los indicadores seleccionados, por ende, se toman solamente los datos disponibles como parámetros de mediciones futuras.

En caso de realizar la aplicación del proyecto, se tomará como referencia esos resultados, para realizar futuras comparaciones.

Recursos involucrados

Se dispone de los recursos necesarios para el normal y efectivo desarrollo, por lo tanto, su realización es viable.

Recursos Tangibles

- Computadoras, escritorios, papelería, sillas.
- Información interna (listados empleados, clientes, proveedores)
- Estados contables y Balances últimos Periodos.
- Recursos monetarios para llevar a cabo la implementación y gestión del proyecto.

Recursos intangibles

- Personal capacitado, en Comercio exterior, y en Marketing.
- Capacitación a los integrantes de la empresa en la implementación y aplicación del Cuadro de Mando Integral.

A continuación se presenta el presupuesto del proyecto para la elaboración, capacitación y aplicación del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN—SER SRL, tomando como referencia el valor por módulo de \$1860 (Mil ochocientos sesenta pesos) establecido por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

Se detalla a continuación los módulos necesarios para una correcta aplicación:

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	MODULOS	VALOR TOTAL
Determinar y elaborar las herramientas necesarias para aplicación y corrección.	20	\$37200
Capacitación a directorio y Personal de mandos medios.	40	\$74400
Implementación del CMI en la organización	30	\$55800
Control y corrección de gestión	25	\$46500

El presupuesto incluye el asesoramiento telefónico durante las 16 semanas de aplicación en el horario de 9 a 17 horas de lunes a viernes, ante consultas que sean necesarias.

El valor final del presupuesto es de \$213900 (doscientos trece mil novecientos pesos finales).

La modalidad de pago puede establecerse en un pago total, en dos bimestrales o en cuatro mensuales, al comienzo del proyecto, mediante transferencia, depósito bancario o cheque.

El presupuesto incluye los honorarios profesionales del Contador Público y sus colaboradores, no incluye la contratación de personal externo para tareas específicas, que la empresa considere necesarias.

Se considera según los últimos ejercicios sobre una utilidad obtenida en promedio de \$ 812780,14 se estima un aumento en utilidad, con la aplicación del proyecto aproximado a 10% sobre el ajuste por inflación, y el retorno de la inversión se estima que será en un plazo 2,79 ejercicios.

$$\text{ROI} = (812780,14 - 213900) / 213900 = 2.79$$

Posicionamiento Estratégico

Misión

- Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Por ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con

responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber (<http://www.man-ser.com.ar/>, s.f.).

Visión

- Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios (Man-Ser SRL , 2020).

Se establece de suma importancia respetar cada una de las fases de la implementación para obtener el resultado esperado por la empresa. Es primordial que cada involucrado reconozca y entienda la importancia de su desempeño en el plan, se entrelazan continuamente generando causa-efecto, ya sea positiva o no.

Marco Temporal

Marco de tiempo para la implementación del CMI.

ACCIONES A DESARROLLAR	RESPONSABLE	PERIODO DE APLICACION EN QUINCENAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Definición de objetivos e indicadores para cada perspectiva	Directorio	■							
Comunicación de objetivos e importancia de los mismos.	Gerente General		■						
Designación de tareas a cumplir de cada involucrado.	Responsable de cada Área.			■					
Implementación de Actividades, y adecuación de necesidades.	Responsable de cada Área.				■	■	■		
Medición de resultados obtenidos, y recolección de datos.	Directorio							■	
Conclusión. Aprendizaje y recomendaciones correctivas.	Directorio								■

Figura 3. Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

Mapa Estratégico MAN-SER SRL

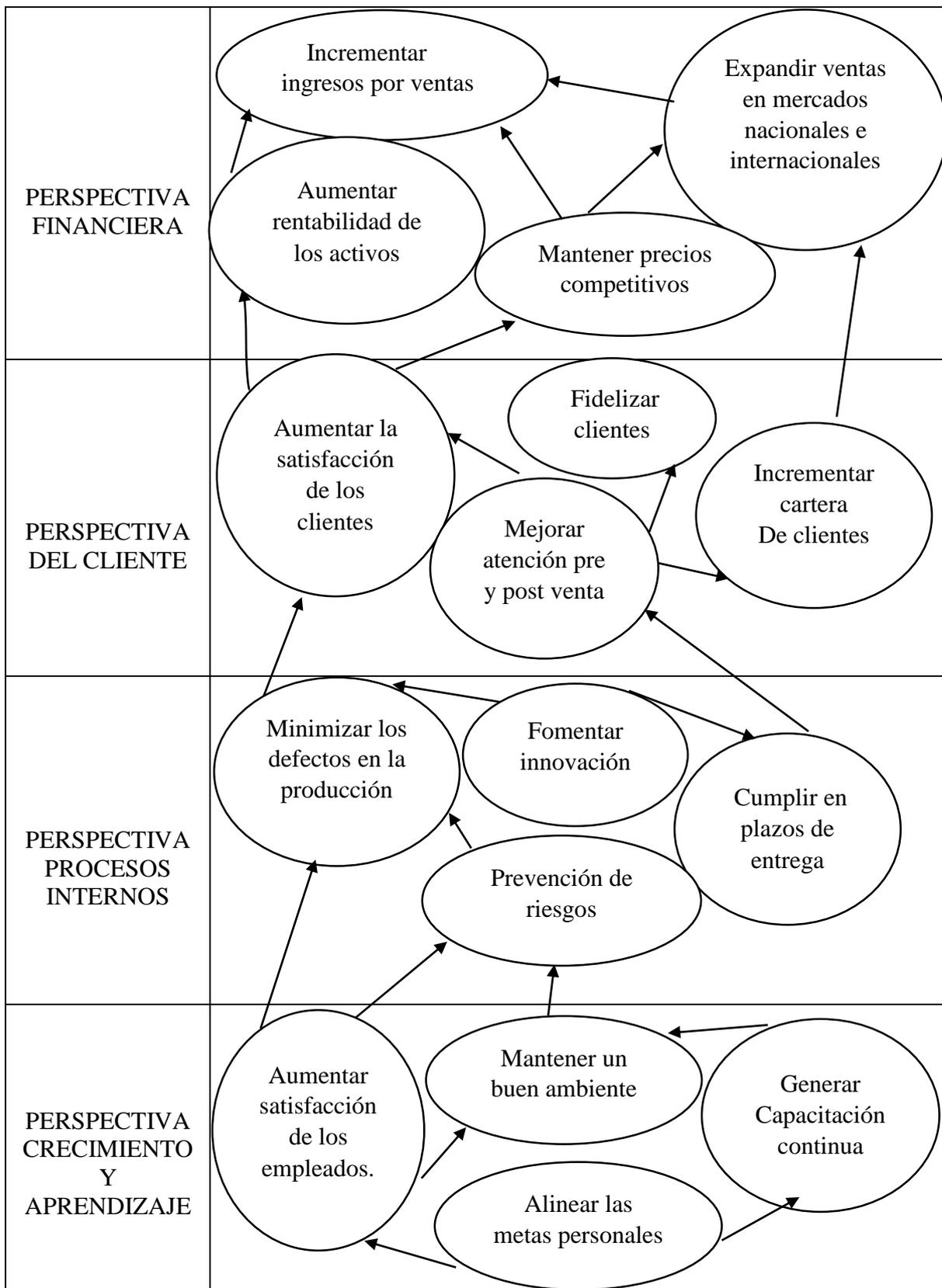


Figura 4. Mapa estratégico MAN-SER SRL. Elaboración Propia. Justificación de la elección de los indicadores.

Teniendo en cuenta la importancia que representan los indicadores, para cumplir los objetivos estratégicos, se detalla a continuación la justificación de la elección de cada uno de ellos.

Tomando en cuenta la recomendación de Kaplan y Norton fueron seleccionados cuatro indicadores de cada una de las perspectivas, ya que menos cantidad se considera insuficiente.

Es esencial, que se comprenda que todas las perspectivas están relacionadas, y dependen entre sí.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

El buen ambiente laboral, la capacitación continua y el alineamiento de las metas personales, son algunos de los indicadores que se toman como base para generar satisfacción a los empleados, siendo esas las bases de un buen desempeño en los procesos internos. Con estos indicadores, se lograra incrementar la satisfacción de los empleados y generar un buen ambiente laboral, mejorando el desempeño de tareas, y en consecuencia, también el desempeño de la organización.

Perspectiva de Procesos internos

Con una base de excelencia donde los empleados están satisfechos y motivados, se reducen los defectos en la producción, minimizando el riesgo de accidentes, cumpliendo con los plazos establecidos y dando lugar a la creatividad, e innovación para sorprender a los clientes. De esta forma se podrán reducir o evitar los cuellos de botella y defectos en la producción que hoy afectan a la imagen de la empresa, y reducen la satisfacción de los clientes.

Perspectiva de Clientes

Mantener los estándares de calidad, precios y respuestas inmediatas, antes y después de comprar, darán motivos a que se elija la empresa ante la competencia, generando la fidelización y atracción de nuevos clientes; por eso es primordial controlar estos indicadores, ya que en base a ellos se detectara donde hay desvíos a corregir. Si la empresa logra comprender, medir y mejorar la satisfacción de los

clientes; se lo puede ofrecer y estará dando el valor agregado que hará crecer a la organización. Medir la satisfacción de un cliente, da lugar a mejorar el resultado en caso que no sea el esperado. El incremento en la cartera de clientes es un parámetro que evalúa que imagen tiene la empresa ante los consumidores, y dará las herramientas para saber si se debe incrementar medidas correctivas o bien implementar nuevas técnicas.

Perspectiva Financiera

La selección de los indicadores en esta perspectiva, tiende a tomarse como los más importantes, pero son consecuencia de las perspectivas anteriores, por ende la importancia que se entrelacen y evalúen individualmente. El poder aumentar la rentabilidad de los activos es el puntapié inicial, por eso su importancia en la medición. El poder mantener precios en un contexto de inflación es demostrarle al cliente que se piensa en su economía, por eso, debe controlarse, para poder mantener el equilibrio en calidad y precio. El poder establecer un resultado esperado en cuanto al incremento de ventas y mercado, es un parámetro que demuestra si se está creciendo como organización o se ha estancado.

Finalmente si el camino se ha forjado con bases sólidas los resultados en el aspecto financiero se reflejan en las posibilidad de que la empresa se desarrolle en nuevos mercados, aumente el rendimiento de activos, manteniendo precios competitivos, dando lugar a poder incrementar las ventas, creciendo a nivel organización. En conclusión, la motivación de los empleados, genera excelencia en la producción, creando clientes satisfechos y mayor rentabilidad para la empresa.

Indicadores seleccionados para la Medición y Control en MAN-SER SRL.

	INDICADOR	OBJETIVO	MOTIVO DE SELECCION	RESPONSABLE
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	Incrementar ingresos por ventas	Su medición brinda información sobre variación de ingresos y evaluar acciones para mejorarlo.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Expandir las ventas en mercado local e internacional	La incorporación de nuevos mercados, significa como se expande la empresa.	Encargado de Ventas
	Variación de costos	Mantener precios competitivos y calidad	Si reduce el costo, se puede absorber otros factores y ayuda a mantener precios y calidad.	Encargado de Compras
	Rentabilidad del Activo (ROA)	Aumentar rentabilidad de activos	Permite conocer la rentabilidad de los activos y su conveniencia.	Encargado de producción
CLIENTES	Índice de satisfacción de clientes	Aumentar satisfacción en los clientes	Brinda información sobre la imagen que tiene el cliente, dando lugar a mejorar continuamente.	Encargado de ventas
	Incremento en nuevos clientes	Aumentar cantidad de clientes	Medición de clientes nuevos, plasma el margen de crecimiento presentado por la empresa, y evaluarlo.	Encargado de Ventas
	Demora en atención pre y post ventas	Mejorar la calidad de atención en pre y post ventas.	Mantener una atención a tiempo permite mantener satisfacción y fidelización del cliente.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de clientes fidelizados	Aumentar cantidad de clientes fidelizados	Otorga información sobre cantidad de clientes permanentes.	Encargado de ventas
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de productos innovadores	Elaborar productos innovadores	Es parámetro para evaluar si la empresa ofrece innovación, y se mantiene actualizada.	Encargado de Producción
	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Incrementar cumplimiento en plazos de entregas.	Mide en que porcentaje la empresa está cumpliendo a sus clientes, y da lugar a mejorar.	Encargado de Producción
	Porcentaje de productos defectuosos	Reducir defectos en producción	Se obtiene un valor de pérdidas sufridas (satisfacción de los clientes tiempo o recursos)	Encargado de Producción
	Porcentaje de accidentes	Reducir Riesgos	Representa seguridad que se otorga a los empleados, evaluando las precauciones y	Encargado de RRHH
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Incrementar empleados capacitados	Representa el nivel de personal calificado presenta la empresa.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de beneficios otorgados	Aumentar satisfacción de los empleados.	Mide bienestar otorgado a empleados, y permite incrementarlos, evitando la rotación constante.	Encargado de RRHH
	Satisfacción en ambiente laboral	Crear buen ambiente laboral	Permite evaluar en qué ambiente se trabaja y mejorar los puntos que no sean favorables.	Encargado de RRHH
	Porcentaje de Ausentismo	Alinear las metas personales	Permite evaluar situación, y mejorarla motivando al empleado.	Encargado de RRHH

Figura 5. Indicadores seleccionados en MAN-SER SRL. Elaboración Propia.

	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MEDICION	FORMULA	OBJETIVO	SEMAFORO	SEMAFORO		
							VERDE	AMARILLO	ROJO
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	Porcentaje	Mensual	$[(\frac{\text{Ventas periodo N}}{\text{Ventas periodo N-1}}) - 1] \times 100$	30%	A completar por la empresa.	Mayor a 30%	20% < 30%	Menor a 20%
	Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Porcentaje	Bimestral	$[(\frac{\text{Ventas nuevos merc per N}}{\text{Ventas totales del per N}}) - 1] \times 100$	20%	A completar por la empresa	Mayor a 20%	10% < 20%	Menor a 10%
	Variación de costos	Porcentaje	Mensual	$[(\frac{\text{Costos periodo N}}{\text{Costos periodo N-1}}) - 1] \times 100$	5%	A completar por la empresa	Menor a 5%	5% < 10%	Mayor al 10%
	Rentabilidad del Activo (ROA)	Porcentaje	Bimestral	$[(\frac{\text{Util. antes de imp. e int.}}{\text{Total de Activos}}) - 1] \times 100$	20%	A completar por la empresa	Mayor al 20%	10% < 20%	Menor al 10%
CLIENTES	Índice de satisfacción de clientes	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Clientes satisfechos per N}}{\text{Clientes satisfechos per N-1}} \times 100$	90%	A completar por la empresa	Mayor al 90%	90% < 80%	Menor al 80%
	Incremento en nuevos clientes	Porcentaje	Bimestral	$[(\frac{\text{Cantidad clientes per N}}{\text{Cantidad clientes per N-1}}) - 1] \times 100$	10%	A completar por la empresa	Mayor al 10%	10% < 5%	Menor al 5%
	Demora en atención pre y post ventas	Porcentaje	Mensual	$[(\frac{\text{Tiempo demora per N}}{\text{Tiempo demora N-1}}) - 1] \times 100$	80%	A completar por la empresa	Mayor al 80%	80% < 70%	Menor al 70%
	Porcentaje de clientes fidelizados	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Clientes fidelizados per N}}{\text{Clientes totales per N}} \times 100$	70%	A completar por la empresa	Mayor al 70%	70% < 60%	Menor al 60%
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de productos innovadores	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Cantidad productos nuevos}}{\text{Cantidad productos totales}} \times 100$	20%	A completar por la empresa	Mayor al 20%	20% < 10%	Menor al 10%
	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Entregas a tiempo per N}}{\text{Entregas totales per N}} \times 100$	95%	A completar por la empresa	Mayor al 95%	95% < 90%	Menor al 90%
	Porcentaje de productos defectuosos	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Prod. defectuosos per. N}}{\text{Producción total per. N}} \times 100$	5%	A completar por la empresa	Menor al 5%	5% < 10%	Mayor al 10%
	Porcentaje de accidentes	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Cantidad accidentes per. N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	1%	A completar por la empresa	Menor al 1%	1% < 3%	Mayor al 3%
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	80%	A completar por la empresa	Mayor al 80%	80% < 60%	Menor al 60%
	Porcentaje de beneficios otorgados	Porcentaje	Anual	$[(\frac{\text{Beneficios otorgados per N}}{\text{Beneficios otorgados per N-1}}) - 1] \times 100$	10%	A completar por la empresa	Mayor al 10%	10% < 5%	Menor al 5%
	Satisfacción en ambiente laboral	Porcentaje	Bimestral	$\frac{\text{Satisfacción empleados per N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	90%	A completar por la empresa	Mayor al 90%	90% < 70%	Menor al 70%
	Porcentaje de Absentismo	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Días de absentismo}}{\text{Días laborables total}} \times 100$	5%	A completar por la empresa	Menor al 5%	5% < 10%	Mayor al 10%

Figura 6. Cuadro de Mando Integral MAN-SER SRL. Elaboración propia.

Modelo de evaluación de impacto de la solución planteada.

	INDICADOR	MEDICION INICIAL	SITUACION ACTUAL SEGÚN MEDICION	MEDICION FINAL	RESPONSABLE
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	15,25 %	Rojo	A completar por la empresa.	Encargado de Ventas
	Porcentaje de incorporación de nuevos mercados	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de Ventas
	Variación de costos	8,19%	Amarillo	A completar por la empresa	Encargado de Compras
	Rentabilidad del Activo (ROA)	9,22%	Rojo	A completar por la empresa	Encargado de producción
CLIENTES	Índice de satisfacción de clientes	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de ventas
	Incremento en nuevos clientes	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de Ventas
	Demora en atención pre y post ventas	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de Ventas
	Porcentaje de clientes fidelizados	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de ventas
PROCESOS INTERNOS	Porcentaje de productos innovadores	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de Producción
	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de Producción
	Porcentaje de productos defectuosos	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de Producción
	Porcentaje de accidentes	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de RRHH
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de RRHH
	Porcentaje de beneficios otorgados	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de RRHH
	Satisfacción en ambiente laboral	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de RRHH
	Porcentaje de Ausentismo	Sin datos	Sin datos	A completar por la empresa	Encargado de RRHH

Figura 7. Impacto de la solución planteada en MAN-SER SRL. Elaboración Propia.

Conclusión

MAN-SER SRL, presenta desde sus inicios, un enfoque diferenciador aplicando tecnologías y cumpliendo las exigencias del mercado, obteniendo un crecimiento constante.

Se detecta que existen factores que limitan oportunidades de expansión, y necesitan un enfoque puntual, para mantener alineación de la Misión y visión, en toda la empresa. En relación a limitaciones del trabajo, se mencionan el aislamiento preventivo y obligatorio que ha suspendido las actividades con normalidad evitando tener contacto directo a la empresa

Se destacan como fortalezas, la certificación de calidad, atención directa y relación estrecha con los clientes, factores esenciales. Mencionando puntos a mejorar, se pueden destacar, atrasos e incumplimientos en entregas, cuellos de botellas, demora en las respuestas, defectos en producción, falta de capacitación continua en los empleados y sobrecargas de tareas, entre otros, como se ha detallado anteriormente. Estas cuestiones, limitan la expansión en los mercados, deterioran la imagen ante el consumidor, y afectan en algún aspecto, a quienes integran o interactúan con la organización.

Se concluye necesaria la implementación de una herramienta que otorgue control, medición y alineación equilibrada en cada una de las áreas.

El Cuadro de Mando Integral se adecúa a la situación planteada, y otorga la posibilidad de mejorar las condiciones que afectan a la empresa. La incorporación del Cuadro de Mando Integral, ofrece la posibilidad de poder evaluar y corregir, acciones que no obtienen los resultados esperados, generar la oportunidad de mejorarlos y aprender de esos errores. La aplicación, amplía el panorama de puntos a mejorar, generando aprendizaje organizacional, otorgando la atención necesaria, a cada una de las áreas en forma alineada y relacionadas entre sí, brindando la importancia demandada, para generar motivación. En consecuencia se considera que es posible obtener un mejor desempeño, realizando las correcciones necesarias a tiempo.

Se considera que la aplicación de esta herramienta, ofrece a la empresa posibilidad de mejorar continuamente, adecuándose mejor al contexto que se presente en general, generando cimientos más sólidos ante incertidumbres que puedan surgir.

Recomendaciones

- Evaluar y actualizar los sistemas informáticos internos para mejor almacenamiento y acceso de los datos cargados.
- Evaluar la incorporación de una plataforma para los empleados, incentivando la capacitación continua.
- Crear un área de Marketing, con profesionales para poder elaborar, implementar y gestionar correctamente un plan de difusión actualizado.
- Analizar el impacto COVID 19, en la empresa.
- Evaluar la devaluación del peso, y sus efectos en la empresa
- Analizar el impacto económico y social, que tiene la crisis de Argentina, en la empresa.
- Incorporar modificaciones, en la clasificación en el ingreso de pedidos, para determinar las demoras según su elaboración y materia prima.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (22 de mayo de 2019). El gobierno creo el plan Industria argentina 4.0. Obtenido de www.argentina.gob.ar: <https://bit.ly/2LUXU2T>
- Baraybar, F. A. (2017). El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". Madrid: ESIC Editorial.
- Casa, J. A. (2015). El Cuadro de Mando Integral: Etapa de restructuracion Interna. Cordoba Capital: Instituto Universitario Aeronautico.
- Chisleansi, R. (13 de enero de 2020). los desafios Ambientales de Argentina 2020. Obtenido de es.mongabay.com: <https://bit.ly/2LUn0ij>.
- El cronista. (07 de enero de 2020). Punto por punto, como y cuando, se aplica el impuesto PAIS. Obtenido de www.cronista.com: <https://bit.ly/2TznNJM>
- El Economista. (2020). Las pymes argenitnas cada vez mas cerca de la inteligencia artificial. Obtenido de www.economista.com.ar: <https://bit.ly/2LSW5Dp>
- Escuela Europea de Excelencia. (4 de junio de 2015). ISO 14001: Una Gestión Ambiental de calidad. Obtenido de www.nueva-iso-14001.com: <https://bit.ly/2A1GUW6>.
- Gir, S. (2016). Elaboracion del cuadro de mando integral y analisis de los indicadores claves de gestion. Universidad Nacional de Cordoba. <https://bit.ly/2yrHPyq>.
- INDEC. (1 de Abril de 2020). Infografia EPH:Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. Obtenido de www.indec.gob.ar: <https://bit.ly/2M10BQh>.
- INDEC.(7 de Abril de 2020). Informe tecnico/Vol. 4 n° 63 Industria Manufacturera. Obtenido de www.indec.gob.ar: <https://bit.ly/2yv61jF>.
- INDEC. (26 de Marzo de 2020). Informes tecnicos/Vol. 4, n° 53 Trabajo e ingreso Vol.4 n°1. Obtenido de www.indec.gob.ar: <https://bit.ly/2TDl8im>.
- INFOLEG. (27 de Julio de 1977). ley 21608. Obtenido de www.infoleg.com.ar.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). El cuadro de mando Integral . Barcelona : Gestion 2000.
- Kelvin, W. T. (21 de 06 de 2017). nuevatribuna.es. Obtenido de nuevatribuna.es: www.nuevatribuna.es

- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). Introducción al Cuadro de Mando Integral. Madrid: Diaz de Santos.
- Montes de Oca, S. J. (2008). Analisis de la contribucion del Cuadro de Mando Integral en la Gestion de una Pymes. Rosario: Universidad Abierta Interamericana.
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC081552.pdf>
- Nuevatribuna.es. (21 de 06 de 2017). lo que no se mide, no se puede mejorar. Obtenido de nuevatribuna.es: <https://bit.ly/3c18M9Q>.
- OBS BUSINESS SCHOOL. (2017). Tres errores comunes al aplicar el Cuadro de Mando Integral. BARCELONA.
- Petroff, J. (2018). Los ciclos economicos. Obtenido www.peoi.org: <https://bit.ly/3d4cwc8>.
- Porcella, V. (7 de enero de 2020). Infobae Economico. <https://bit.ly/2A8gbH7>
- Rivera Alonzo, K., & Galarza Lopez, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia de las instituciones de educacion superior. Universidad de la Habana. Cuba: Revista Cubana Educacion Superior. Obtenido de <https://bit.ly/3cZQJcD>
- Trigine, J., & Gan, F. (2013). Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://bit.ly/2WZEdgC>.
- MAN-SER (<http://www.man-ser.com.ar/>, s.f.).

