

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

Cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER S.R.L., año 2020

Autor: Ricaldoni Alberdi Ángeles Alicia

Legajo: VCPB16160

DNI: 32.323.409

Director de TFG: Salvia Nicolás

2020

Resumen

En el presente trabajo se expuso la importancia del diseño de un cuadro de mando integral para la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. La misma presentó inconvenientes en el área de producción, que repercutió en el desenvolvimiento global de la organización, debido a la escasa profesionalización de los operarios y la inexistente delegación de tareas y decisiones, que ocasionó, en consecuencia, el incumplimiento de los plazos de entrega de sus productos a los clientes. En un contexto cada vez más competitivo, haber utilizado de manera adecuada los recursos, permitió la optimización de los procesos y brindó soluciones satisfactorias para sus clientes. Por ello, se analizó los indicadores propuestos en el presente reporte de caso, que permitió detectar las áreas críticas, y llevar un control y seguimiento de la evolución de la empresa, lo cual incorporó valor a la actividad realizada, a fin de obtener la sostenibilidad en el tiempo.

Palabras clave: Empresa, producción, indicadores, control.

Abstract

In the present work, the importance of designing a balanced scorecard for the metallurgical company MAN-SER S.R.L., located in the province of Córdoba, Argentina, was exposed. It presented drawbacks in the production area, which had an impact on the overall development of the organization, due to the low professionalization of the operators and the non-existent delegation of tasks and decisions, which consequently led non-compliance with delivery deadlines of their products to the clients. In an increasingly competitive context, having used resources appropriately, allowed the optimization of processes and provided satisfactory solutions for its customers. For this reason, the indicators proposed in this case report were analyzed, which made it possible to detect critical areas, and to control and monitor the evolution of the company, which added value to the activity carried out, in order to obtain sustainability in the time.

Keywords: Company, production, indicators, control.

Índice

Introducción	1
Análisis de situación.....	3
Descripción de la situación	3
Análisis de contexto.....	5
Diagnóstico organizacional.....	10
Análisis específicos según el perfil profesional	11
Marco teórico	12
Diagnóstico y discusión.....	15
Declaración del problema	15
Justificación del problema	15
Conclusión diagnóstica	16
Plan de implementación.....	17
Alcance	17
Recursos involucrados	17
Acciones específicas.....	19
Marco de tiempo.....	20
Evaluación o medición de la propuesta	20
Conclusiones y recomendaciones.....	25
Bibliografía	27
Anexos	30

Introducción

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar e implementar un cuadro de mando integral como una herramienta de gestión estratégica en la empresa MAN-SER S.R.L. que se llevará a cabo durante el año 2020.

La empresa MAN-SER S.R.L. fue fundada el 15 de octubre de 1995, en la provincia de Córdoba, Argentina, por el Sr. Luis Mansilla. La misma desarrolla actividades dentro del sector metalúrgico a nivel nacional.

En sus comienzos se desempeñaba como una empresa unipersonal y en el año 2002, adquiere la formalidad jurídica de S.R.L. En el año 2009, Julián y Melina Mansilla, los hijos del fundador, tomaron la organización a su cargo e implementaron un cambio generacional en la dirección de la misma.

Actualmente MAN-SER S.R.L. es un emprendimiento familiar, que posee una muy buena reputación en el mercado, ofreciendo productos de alta calidad y servicios especializados, a precios accesibles, que permiten mantener la competitividad dentro del sector metalúrgico.

Sin embargo, uno de los principales inconvenientes que posee la empresa es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los "cuellos de botella" que ocurren dentro del proceso de producción. Por este motivo se demoran las etapas posteriores, provocando que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se retrasen los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación de los operarios y de errores en la programación de las máquinas de mecanizado.

Asimismo, existe una sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía, debido a la inexistencia de delegación. Este contexto genera demoras en la entrega de los insumos a los operarios, debido a la falta de comunicación entre los integrantes de la empresa, lo cual repercute en el proceso de ventas, que no permite dar cumplimiento a los plazos de entregas estipulados.

En ocasiones se observa la falta de espacio en la planta, ya que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas. Esta situación ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

Como antecedente para este caso se expone lo analizado por Vargas Londoño (2019) quien diseñó un modelo de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral como herramienta de gestión para el cumplimiento de objetivos

organizacionales de la empresa Dotactual S.A.S., ante la problemática de la falta de importancia y conocimiento en innovación y desarrollo en las pequeñas y medianas empresas de Colombia. Su estudio propone la implementación de un cuadro de mando integral para desarrollar la planificación de las estrategias de las pymes y medir el cumplimiento de los objetivos. Concluyendo que la utilización de esta herramienta apoya a la gestión estratégica controlando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, generando una mejora para la empresa analizada. Asimismo, concluye que identificar los aspectos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos e implementar indicadores que midan su desarrollo, representa una herramienta de gestión de gran impacto en una pyme.

Se puede nombrar lo investigado por González Morales (2017) quien propone diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado Carabobo. Dicho trabajo toma como muestra nueve pymes, en las cuales se destacan la presencia de numerosas debilidades en áreas estratégicas encargadas de actuar como base para las estrategias que buscan alcanzar a los objetivos de cada organización. Estas fallas son más significativas en la gestión de capital humano y en la administración de los procesos internos. Concluyendo que deben realizarse gestiones para alinear el talento humano con la estrategia, y aplicar políticas para aumentar su motivación. La elaboración de un mapa estratégico asociado al logro de los objetivos de las pymes, es una herramienta que ayuda a mejorar, enriquecer y fortalecer la gestión gerencial, fomentando una visión integral y proactiva a través de relaciones causa-efecto entre las estrategias diseñadas.

De acuerdo a lo analizado por Moyano (2018) quien plantea el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa autopartista metalúrgica Maxion-Montich S.A. en la provincia de Córdoba, Argentina, debido a la necesidad de los directivos de poseer información actualizada y estratégica respecto de los cursos de acción que toma la empresa. En el análisis se determina, que, si bien la organización se encuentra en una buena posición en el mercado actual, cuenta con áreas y procesos internos que pueden ser mejorados en cuanto a su rendimiento cualitativo como cuantitativo. A través de la implementación de un cuadro de mando integral se busca brindar una herramienta para que la empresa aplique sus estrategias exitosamente y perdure en un ambiente altamente competitivo, como el que se encuentra inmerso. Por consiguiente, concluye que, a través

de la utilización de revisiones periódicas como medio de control, el cuadro de mando integral brindará a la organización la posibilidad de conocer dónde se encuentra posicionada actualmente en relación con los objetivos planeados y le posibilitará corregir las desviaciones en las áreas que lo requieran. El conocimiento de todas las perspectivas de la empresa le permiten a los directivos tomar las decisiones correctas como también accionar sobre los puntos críticos que pueden colaborar con la mejora del desempeño a mediano y largo plazo.

Estos tres antecedentes empíricos tienen en común que mediante la implementación de un cuadro de mando integral pudieron dar soluciones y mejorar aquellas áreas críticas de la empresa favoreciendo a la toma de decisiones. Permitieron la optimización de sus recursos y formular una estrategia consistente, con el fin de conectar los objetivos financieros y presupuestarios de la organización (Díaz Ruíz, 2017).

El objetivo general es diseñar un cuadro de mando integral como una herramienta de gestión estratégica para la empresa MAN-SER S.R.L. de Argentina en el año 2020.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se expresan los siguientes objetivos específicos:

- Especificar los beneficios que obtendrá la empresa con la utilización del cuadro de mando integral.
- Identificar los sectores críticos de MAN-SER S.R.L. que no permita el logro de la gestión estratégica.
- Definir estrategias consistentes de la herramienta durante el año 2020.
- Analizar la viabilidad de la implementación de un cuadro de mando integral en el ámbito interno de la empresa.

Análisis de situación

Descripción de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar que actualmente desarrolla su actividad en el mercado nacional. Su misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar

una excelente relación con los mismos. Para ello, consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados, porque un compromiso asumido es un deber. La visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica, por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. Los valores con los que dirigen la empresa e intentan transmitir a su personal son la confianza, la honestidad, la importancia en los detalles, el trabajo en equipo y mantener la alta responsabilidad.

Entre los principales competidores se encuentran: Transfil S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. Para los productos de plegado y punzonado únicamente compiten con talleres más pequeños y con respecto a la comercialización de los protectores de bancada, es el único proveedor. En cuanto a los principales clientes se encuentran: AIT que representa un 35% de la producción total, Volkswagen Argentina que representa un 30% de la producción total, Metalmecánica, Petrak y Scania representan un 20% de la producción y clientes menores que conforman un 15% del resto de la producción.

Mantienen una muy buena relación con sus clientes, debido al diálogo fluido y personalizado con los mismos y también con sus competidores, de quienes consideran que la sana competencia es muy positiva, ya que los motiva a superarse y continuar mejorando. Es por ello mismo, que la característica que más los distingue, es su servicio de post venta. Asimismo, en referencia al precio de los productos comercializados, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas, lograr una mayor cobertura de mercado y mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Las actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Por lo tanto, es quien toma todas las decisiones que implican el futuro de la organización. Utiliza un tipo de liderazgo formal y es el gerente el responsable de asegurarse que se establezcan los planes prefijados, manteniendo una participación directa y personal, para llevar adelante la empresa.

El organigrama de la empresa se efectúa por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno realiza: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Posee un total de 30 empleados. Asimismo, cuenta con asesores externos para el ámbito contable, jurídico, de seguridad e higiene.

Se detalla a continuación, en la Figura 1 el organigrama de la empresa:

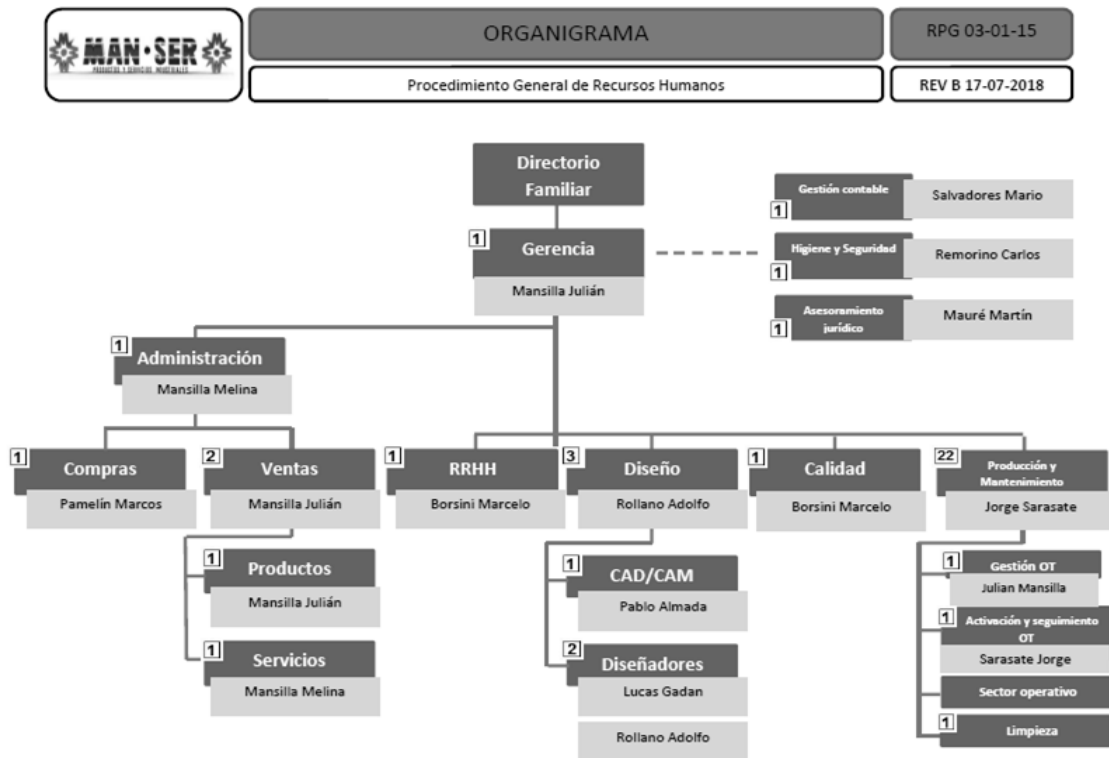


Figura 1. Organigrama. Recuperado de empresa MAN-SER S.R.L. (2018).

Cada una de las áreas centrales cuenta con un procedimiento específico, que asegura el correcto cumplimiento de cada una de las normas. Dentro de la misma se utiliza la comunicación ascendente, ya que existe un diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato. La comunicación descendente es desarrollada a través de un panel de comunicación, donde se transmite al resto de la organización la política, los objetivos, planes y demás decisiones futuras de la firma. La comunicación horizontal es utilizada entre pares.

Análisis de contexto

Una herramienta muy utilizada para determinar el contexto actual en el que se desenvuelve la organización, y que permite la creación de estrategias para aprovechar oportunidades o actuar ante posibles riesgos, es el análisis PESTEL. Según Sánchez Alzate, Viana Rúa, Pino Martínez y Gómez Navarro (2020) establecen que una de las metodologías más utilizadas es la matriz PESTEL, entre otras; su uso facilita la

trazabilidad de la planificación estratégica y permite mejores resultados. Dicho análisis consiste en la descripción del entorno de la empresa a través de los siguientes factores:

Políticos:

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. Con la llegada de un nuevo gobierno nacional liderado por Alberto Fernández, el 10 de diciembre del 2019, en un contexto en el que la crisis económica que atraviesa la Argentina, ha deteriorado sensiblemente el poder adquisitivo de los salarios, se anuncian gran cantidad de medidas para las pequeñas y medianas empresas, reglamentado en el decreto 14/2020 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

Como consecuencia de esta situación de incertidumbre, el riesgo país argentino supera los 2.152 puntos a agosto del 2020 (Morgan, 2020).

Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza. La red de infraestructura requiere una mayor inversión, ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales (Santander Trade, 2019).

A través del Decreto 379/2001, el gobierno nacional otorga un beneficio, que consiste en entregar un monto equivalente al 8,40% de la facturación de la MiPyME Industrial para los fabricantes de bienes de capital (Poder Ejecutivo Nacional, 2001).

Económicos:

A principios de este año, para la Argentina, existían retos vinculados a la pobreza, el crecimiento y las dificultades de financiamiento. El país tuvo un crecimiento del Producto Bruto Interno negativo de 4,8% en el primer trimestre del año 2020, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. El estimador mensual de actividad económica (EMAE) refleja la evolución mensual de la actividad económica del conjunto de sectores productivos a nivel nacional. Este indicador, permite anticipar las tasas de variación del producto interno bruto trimestral. En junio de 2020, el EMAE registró una variación de -12,3%, respecto del mismo mes de 2019. En consecuencia, se prevé que la economía de Argentina, que es la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo (INDEC, 2020).

La producción industrial manufacturera en Julio de 2020 ha presentado una baja del 6,9% respecto de igual mes del año 2019, y debido a la situación económica en la que se encuentra el país se espera que siga bajando a causa de la cuarentena decretada por el presidente (INDEC, 2020).

Según la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADMIRA) el 64% de las empresas metalúrgicas no recuperó sus niveles de producción con anterioridad a la ocurrencia de la pandemia, a pesar de que las ventas se incrementaron en el mes de agosto de 2020. Por dicho motivo, el 25% de los emprendimientos de este sector, no pudieron hacer frente a las obligaciones impositivas del mes de junio y el 49% tuvo la necesidad de acceder a un crédito (ADMIRA, 2020).

Ante el difícil escenario económico, existe una mejora en la actividad que se refleja en la evolución del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción, el cual es otorgado por ANSES (ANSES, 2020).

En el presente contexto, el Banco Mundial, considera que la actividad económica en Argentina cederá un 5,2% en el año 2020 (Banco Mundial, 2020).

Sociales:

La Constitución Nacional Argentina en su artículo 14, expresa la igualdad entre mujeres y hombres como un derecho fundamental, en el ámbito social, laboral, individual y colectivo (CNA, 1994). Asimismo, la ONU Mujeres reconoce la importancia del lenguaje con sensibilidad de género, que se refiere al lenguaje que coloca a mujeres y hombres al mismo nivel y que no conlleva estereotipos de género (ONU Mujeres, 2010). Es prudente la mención, ya que la empresa MAN-SER S.R.L. emplea un 90% de personal masculino.

La calidad de la educación es un factor sumamente importante en la productividad de la mano de obra. Actualmente, se pone de manifiesto la necesidad de recuperar las escuelas técnicas, con la finalidad de obtener mayor especialización en los distintos sectores productivos, como así también para potenciar el crecimiento de la economía. La Unión Obrera Metalúrgica a través de su red de Centros UOMRA-Proyectar Futuros, ofrece una gama de cursos que tienden a resolver esta problemática (UOM, 2020).

Tecnológicos:

La innovación y la tecnología es una necesidad creciente. En un contexto cada vez más competitivo, la utilización adecuada de tecnología permite la optimización, tanto de recursos, como de producción.

La viabilidad de las empresas metalúrgicas dependerá, entre otros factores, de la modernización tecnológica.

Las pequeñas empresas pueden competir con grandes organizaciones en eficiencia operativa, utilizando equipos tecnológicos y herramientas digitales.

La implementación de la tecnología *IoT* (*internet of things*) es altamente efectivo no sólo para los sectores productivos, sino también, para el mundo en el que estamos inmersos, porque permite una interconexión digital de los objetos cotidianos con internet. Evans (2011) afirma que una de las creaciones más importantes y poderosas de toda la historia, es el impacto que internet ha tenido sobre la educación, la comunicación, la ciencia, el gobierno, las empresas y la humanidad en su totalidad. ADMIRA ofrece en el mercado argentino un sistema de tecnología y formación eficaz a disposición de las empresas y trabajadores metalúrgicos, que promueve la innovación y la mejora de la competitividad sectorial, fomentando la creación de nuevas empresas (ADMIRA, 2020).

Ecológicos:

Para poder reducir la brecha de competitividad entre los países desarrollados y los subdesarrollados, es necesario tomar un rol activo en los mecanismos debatidos a nivel internacional, como es el Protocolo de *Kyoto*, que es un tratado internacional que entró en vigor en febrero de 2005 y forma parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Según CEMCE Argentina, ratificó el Protocolo en julio 2001, por lo que está comprometido a no aumentar sus emisiones de gases de efecto invernadero y está en condiciones de participar del Mecanismo para un Desarrollo Limpio. La primera etapa de la Convención fue un paso muy importante para abordar la problemática del cambio climático, por lo que se ratificó el segundo período de vigencia desde el 1 de enero de 2013 hasta el 31 de diciembre de 2020 (Buenos Aires Ciudad, 2020).

Un referente de la calidad a nivel mundial es la Norma ISO 14001 que surge como respuesta a la preocupación por el medio ambiente y la proliferación de normativas ambientales regionales. Establecen herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción al interior de una empresa, y de los efectos o externalidades que de éstos deriven al medio ambiente (Norma ISO 14001, 1996).

La Ley 10208 artículo 19 (Política Ambiental Provincial) en el territorio de la provincia de Córdoba, tiene por objeto identificar y corregir los efectos ambientales que puedan causar las acciones o proyectos, sobre la calidad de vida del hombre y del ambiente en general. En el caso de la empresa analizada es prudente mencionar la estimación de los riesgos de inflamabilidad y de emisión de materia y energía resultantes del funcionamiento, como así también, los programas de capacitación ambiental al personal (Ley N° 10208, 2014).

Legales:

En la Constitución Nacional Argentina, artículo 14 bis, enumera y garantiza los principales derechos que posee el trabajador en nuestro país (CNA, 1994). La norma que regula las relaciones laborales de los empleados en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744. La misma reglamenta los derechos y obligaciones de las partes, la protección al salario del trabajador, régimen de descanso, limitación a las suspensiones del contrato, normas destinadas a la protección del trabajo de la mujer y del menor, entre otros (Ley N° 20744, 1976).

En el marco de la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social establecida por la Ley 27541, el Decreto 624/2020, establece la prohibición de las empresas para despedir personal sin causa justificada y/o por la falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, hasta el 30 de septiembre de 2020 (Boletín Oficial República Argentina, 2020).

Con el fin de poder ayudar a las organizaciones en la implementación de Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, aprobó la Resolución N° 523/2007, en la cual se especifican los requisitos de aplicación para contribuir con la organización y para la protección de los trabajadores contra los peligros, las lesiones, enfermedades, dolencias, incidentes y muertes relacionadas con el trabajo. Su implementación trae innumerables beneficios

para la salud de los trabajadores y contribuye a que los empleadores también se beneficien al fijar un norte en la mejora continua y poder demostrar su compromiso con la seguridad y la salud en el trabajo. Actualmente, la SRT promueve ambientes laborales sanos y seguros y controlan que las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo otorguen las prestaciones médicas y dinerarias, en caso de ocurrencia de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales (Superintendencia de Riesgos del Trabajo, 2007).

Diagnóstico organizacional

El análisis FODA fue inventado por Albert S. Humphrey en los años sesenta y continúa vigente hasta la actualidad. El análisis a través de las variables fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, conocido como FODA, es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio (Ramírez Rojas, 2017).

A continuación, se detalla el análisis de las variables para la empresa MAN-SER S.R.L:

Fortalezas:

- Implementación de las Normas ISO 9001
- Cuentan con excelente reputación en el mercado
- Mantienen una relación muy estrecha y personalizada con clientes
- Se desempeña en un país miembro del Mercosur y del G20
- Poseen una cartera de clientes diversificada
- Ofrecen productos de alta calidad y a precios accesibles, permitiendo mayor competitividad.
- Comunicación fluida entre los integrantes de la organización
- Poseen una fábrica que se encuentra ubicada estratégicamente en relación con la cercanía con respecto a sus principales clientes
- Excelente servicio de postventa, que los distingue de la competencia
- Cuentan con un *software* de gestión desarrollado a medida de la empresa

Oportunidades:

- Poseen pocos competidores en el mercado
- Capacidad de expansión en el mercado
- Existencia de posibles compradores en España

- Capacidad estructural para vender en más provincias del país

Debilidades:

- Escasez de previsiones de trabajo
- Falta de personal con competencias profesionales y conocimientos técnicos
- Inexistencia de delegación de funciones
- Demora en la entrega de insumos a los operarios, que produce como consecuencia, demora en la entrega de los productos a los clientes
- Falta de espacio dentro de la planta, que conlleva a la ocurrencia de accidentes laborales
- Escasa utilización de medios de difusión y promoción de la empresa
- No están inscriptos como importadores y exportadores de sus productos
- No cuentan con una política de ambiente y gestión de residuos, según las normas ISO 9001 (2018) deben gestionar el control del aceite

Amenazas:

- Desarrollo de actividades dentro de un contexto inflacionario
- Declaración de la OMS de una pandemia a partir de marzo de 2020
- Concentración de la producción: la demanda se reduce durante el período estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal debido a la baja producción
- Mayor exigencia de contar con innovación tecnológica, tanto en el diseño del producto como en los procesos, para conservar la competitividad dentro del mercado

Análisis específicos según el perfil profesional

En el presente trabajo se va a estudiar minuciosamente todos los factores internos de la organización, con el fin de detectar las necesidades que posee la empresa MAN-SER S.R.L. Si bien cuentan con una muy buena reputación en el mercado y ofrecen productos y servicios que satisfacen elevados estándares de calidad, presentan serios inconvenientes en el área de producción, ocasionando demoras en la entrega de materiales a los operarios, sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía, como consecuencia de la falta de delegación y la escasa profesionalización de

los empleados, que no permite que los mismos reúnan las competencias necesarias para cumplir con los mandos medios. Al implementar las Normas ISO 9001, la mayoría de las actividades están automatizadas, pero se necesita del conocimiento técnico para su correcta implementación y para que no se produzcan errores que deriven en accidentes laborales.

Para el análisis se utilizan fuentes de información de entidades, tanto nacionales como provinciales, conjuntamente con los datos brindados por la empresa y publicaciones científicas. Con dicha información recolectada se busca mejorar la optimización de los recursos humanos y los procesos productivos, con el fin de disminuir las demoras en la elaboración de los productos, de obtener mercadería defectuosa, de evitar accidentes laborales y tender a un ambiente de trabajo de satisfacción, tanto para el personal interno como externo. Al analizar estas variables, se va a poder diseñar un cuadro de mando integral teniendo en cuenta estos factores, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo y continuar con una política de crecimiento sostenido.

Marco teórico

El cuadro de mando integral creado por Kaplan y Norton (2016) permite medir la actuación de una organización desde las perspectivas de las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Esta herramienta de administración de empresas, traduce la estrategia y la misión de la organización, mostrando continuamente cuándo la compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, por ello mismo, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, incluyendo también los inductores de actuación de dichos objetivos. Asimismo, establecen que cuando los empleados comprendan claramente las cuestiones estratégicas, como ser la misión, la visión y la propia estrategia de la organización, son capaces de establecer metas que contribuyan a la mejora continua y puedan utilizar estratégicamente medidas de desempeño para orientar sus decisiones y acciones.

Sin embargo, resulta conveniente destacar que la aplicación de un cuadro de mando integral, como herramienta de medición del desempeño de la gestión de la empresa a corto plazo, presenta un mayor grado de certeza que el control de gestión tradicional, ya que este último no considera los requisitos actuales de la organización y

sus estrategias, aportando información abstracta para los empleados y prestando poca atención al entorno empresarial. Dicha situación tiende a proporcionar información engañosa para la toma de decisiones. Mediante la utilización de un cuadro de mando integral es posible relacionar de manera directa los niveles operativos con los objetivos de la organización (Arciniégas C., Camacho O., Duarte F., y Naranjo L., 2016).

De acuerdo al trabajo presentado por Pulpillo López (2017) establece que la perspectiva financiera resulta de gran utilidad para medir los resultados económicos y financieros de estrategias que se encuentran en marcha en la actualidad. Esta perspectiva indica si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y posterior ejecución, contribuye de forma satisfactoria a los objetivos financieros establecidos. La perspectiva financiera espera satisfacer las expectativas de los accionistas. Por ello mismo, es fundamental poder diferenciar los tipos de negocios y fases en las que se encuentra la empresa, para poder plantear los objetivos e indicadores más acordes con el negocio y la estrategia a seguir. Del mismo modo, analiza la importancia de identificar los distintos tipos de clientes y su accionar dentro del mercado, con el objetivo de incrementar la satisfacción de los mismos, de poder retenerlos y adquirir nuevos clientes en el futuro. Dentro de la perspectiva del cliente, además de agradar y satisfacer a estos mismos, los gerentes también deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en los objetivos de la organización, basados en el mercado y en los clientes.

Barcos (2016) da a conocer las ventajas y desventajas del CMI.

Ventajas:

- Corregir aquellos fallos que encuentres en tu camino hacia la consecución de los objetivos.
- Ayudarte en la toma de decisiones
- Dar prioridad a aquellos ‘campos’ que son necesarios para el éxito de tu empresa.
- Permite anticiparse a los problemas
- Ahorrarás tiempo al tener actualizado el foco de tus objetivos.
- Te permite tener a un golpe de vista los puntos necesarios para hacer realidad tu estrategia.
- Facilita el consenso en toda la empresa sobre los objetivos a cumplir y la forma de hacerlo.

- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo

Y las desventajas del CMI:

- Un CMI creado sin la involucración del equipo directivo y poco elaborado no tiene sentido. Supondrá un gasto del que no obtendremos todo el rendimiento que nos permite.
- La mala elección de los *KPI's* supone un fallo que afecta al sentido final del CMI, al dar información incorrecta o incompleta.
- El CMI debe actualizarse continuamente para no quedar caduco.

Luego de identificar los objetivos e indicadores financieros y de los clientes, las empresas deben observar sus procesos internos, identificando aquellos que resultan críticos para alcanzar sus metas. El cuadro de mando integral establece el reconocimiento de una completa cadena de valor, que inicia con la tarea de innovación, continúa con los procesos de producción y culmina con el servicio de postventa. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes. Asimismo, es de suma importancia invertir en la formación de los recursos humanos y en los sistemas de información (Pirolo y Zacarías, 2018).

Los principales indicadores están vinculados con la satisfacción, la retención y la productividad de los empleados. A través de la especialización los trabajadores tienden a adquirir un alto grado de formación en un tema específico, que resulta necesario e imprescindible para que las tareas sean llevadas a cabo en equipos. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje es un indicador del desempeño futuro de la empresa, reflejando su capacidad de adaptarse a distintas y nuevas realidades, producir cambios en caso de encontrar inconsistencias y promover la mejora continua (Brugiafreddo, 2018).

El mapa estratégico del cuadro de mando integral es el primer paso para la implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. El mapa se construye pensando en lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro, dónde quiere llegar. Esta representación gráfica permite ir visualizando los cambios a medida que se generan. Así como aprender de ellos, especialmente en

situaciones de entorno altamente variables. Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral, siendo tremendamente claros al ser muy visuales (IsooTols, 2016).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Al analizar la empresa MAN-SER S.R.L. se detectaron inconvenientes en el área de producción, donde se generan demoras en la entrega de materiales a los operarios y en consecuencia en la terminación de los productos, por lo tanto, también se retrasa la entrega de los mismos a los clientes, de acuerdo con las fechas estipuladas. Dichos inconvenientes surgen debido a la falta de profesionalización de los trabajadores, que no permite que los mismos puedan ejercer otros cargos que requieran mayores competencias, lo cual deriva en una sobrecarga de tareas de los miembros de mayor jerarquía. Es fundamental en una organización, contar con empleados preparados y especializados, y en la empresa analizada se visualiza que únicamente brindan cursos de capacitación cuando los trabajadores lo solicitan. En consecuencia, en el área de producción se cometen errores que derivan en accidentes laborales.

La escasa delegación de tareas, y en ocasiones la falta de comunicación entre los miembros de la organización, contribuye al incumplimiento de los plazos de entrega, generando también inconvenientes en el sector de producción. Asimismo, en un contexto altamente competitivo, que presenta cada vez mayores exigencias, es imprescindible contar con innovación tecnológica y que permita la diferenciación respecto de la competencia, y en el análisis de la empresa MAN-SER S.R.L. se vislumbra que únicamente utiliza una página web como medio de promoción, no posee un asesor externo ni un sector interno destinado a *marketing* o publicidad.

La utilización de las instalaciones de la empresa para el guardado de mercadería de otras compañías, repercute en la disponibilidad del espacio para la propia empresa, y ante la falta del mismo, se ocasionan accidentes laborales.

Justificación del problema

La implementación de un cuadro de mando integral va a permitir solucionar los inconvenientes que se presentan en los procesos dentro de la empresa, identificando

aquellos en los que se debe poner mayor atención y potenciar su desarrollo, para poder lograr los objetivos estratégicos y obtener un crecimiento sostenido. Será de utilidad para detectar las frecuencias de los reclamos, los tiempos de respuestas en los procesos y también tener conocimiento de la devolución de la mercadería defectuosa y quejas de los clientes.

Asimismo, será de gran importancia para el análisis de la utilización de la infraestructura, el espacio destinado para guardado de mercaderías de otras empresas, ya que no permite alcanzar correctamente los objetivos propios de MAN-SER S.R.L., provocando accidentes laborales. También servirá para medir la satisfacción del personal, la tasa de rotación, todos los gastos y tiempo necesario para la formación de los mismos.

Esta herramienta permite identificar los distintos tipos de clientes, lo cual sirve para establecer medidas de acción dentro del mercado para incrementar la satisfacción del cliente, la retención y adquirir en el futuro potenciales clientes. Mediante su implementación, se puede tener conocimiento del entorno en el cual se desempeña la organización y optimizar el proceso de toma de decisiones, detectando si la estrategia de la empresa contribuye a los objetivos financieros establecidos.

A través de la resolución de los problemas, MAN-SER S.R.L. podrá adquirir mayor presencia en el mercado, tender a la excelencia en el servicio que brinda, mantener la calidad en los productos y su servicio de postventa, mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos y las personas, y que continúe con la innovación de nuevos productos.

Conclusión diagnóstica

Se arriba a la conclusión, que mediante la implementación de un cuadro de mando integral, la empresa MAN-SER S.R.L. podrá traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones, permitiendo comunicar sus objetivos y metas. Todos los indicadores de dicha herramienta, deben estar vinculados con los objetivos financieros, por lo que se espera lograr una comunicación fluida, con una adecuada coordinación de las actividades y un ambiente laboral saludable, que satisfaga tanto los objetivos organizacionales, como los requerimientos de los clientes.

Al analizar la problemática del área de producción, la falta de comunicación entre sus integrantes, la inexistencia de delegación, la escasa profesionalización de los

empleados y el incumplimiento de los plazos de entrega de la mercadería a los clientes, se podrán establecer los objetivos y metas para dar solución a las desviaciones detectadas y contribuir a una mecánica de trabajo de eficiencia y crecimiento sostenido.

Finalmente, se concluye que la implementación de un cuadro de mando integral, servirá de guía para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en el tiempo.

Plan de implementación

Alcance

Para el presente trabajo se aborda el desarrollo de la implementación de un cuadro de mando integral como herramienta para mejorar las áreas críticas de la empresa, en el cual es de suma importancia que la gerencia considere al personal involucrado para llevar a cabo la misma, ya que, para alcanzar los objetivos propuestos, deben ser correctamente comprendidos por todos los miembros de la organización.

Dicha herramienta de gestión se utiliza para la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

El estudio de caso se realiza en el segundo semestre del año 2020 y su implementación se hará efectiva en el primer semestre del año 2021.

De acuerdo con los objetivos propuestos, es un estudio de tipo cualitativo y de carácter descriptivo.

Respecto a las limitaciones del estudio, el mismo se orienta únicamente a los procesos productivos y los recursos humanos destinados para tal fin, con el objetivo incrementar la eficacia y eficiencia. Asimismo, la empresa presenta otras carencias que exceden al análisis de la propuesta a desarrollar, como ser la falta de espacio físico en la planta, debido a la utilización de las instalaciones de la empresa para el guardado de mercaderías de otras compañías. La elaboración de la investigación resulta viable, ya que se disponen de los recursos y elementos necesarios para su efectivo desarrollo.

Recursos involucrados

Para dar respuesta a los problemas detectados en la empresa MAN-SER S.R.L. es necesaria la capacitación y profesionalización de los recursos humanos, especialmente a los operarios del área de producción. Por dicha razón, es de suma importancia la realización de cursos de capacitación para el personal de planta

permanente, orientados a la profesionalización de la actividad metalúrgica, con el fin de contar con operarios capacitados, para que se reduzcan los accidentes laborales y confección de mercadería defectuosa.

Asimismo, se espera que la capacitación brinde conocimientos y herramientas al personal, con el fin de cubrir los puestos de mandos medios y dar solución al exceso de actividades y toma de decisiones a cargo del órgano directivo.

Para que se genere un sentido de pertenencia en la empresa y conocimiento de las maquinarias de trabajo, las capacitaciones deben ser realizadas dentro de las instalaciones, por lo que se debe contar con oficinas para las reuniones, muebles y útiles, materiales de papelería, recursos informáticos, *software* y *hardware* modernos y actualizados, entre otros.

Para la confección e implementación del cuadro de mando integral, se debe contratar a un contador público, quien debe coordinar todas las acciones a desarrollar por la empresa y supervisar su control.

Del mismo modo, resulta necesaria la confección de encuestas de satisfacción, tanto para los clientes, como para el personal interno. Para ello, se deben llevar a cabo reuniones, de la alta gerencia con los responsables de los mandos medios, con el fin de detectar inconvenientes o desviaciones de los objetivos organizacionales, permitiendo de esta manera una comunicación fluida y la delegación de responsabilidades.

Tabla 1

Tabla presupuestaria

Recurso	Tiempo	Valor unitario	Valor total con IVA incluido
Curso de capacitación	30 módulos	\$1.860	\$55.800
Contador público	40 módulos	\$1.860	\$74.400
Asesoría posterior	10 módulos	\$1.860	\$18.600
Computadora portátil			\$46.999
Impresora láser			\$16.499
Muebles de oficina			\$37.290
Total presupuesto			\$249.588

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto correspondiente al plan de implementación contiene los honorarios destinados al contador público para el diseño e implementación del cuadro de mando integral (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2020).

Asimismo, va a ser necesaria la asesoría profesional posterior a la implementación del plan, para continuar con el seguimiento y control de dicha herramienta.

Las actividades de capacitación al personal, únicamente se realizan al momento de su requerimiento en la implementación de la herramienta. Para las mismas, se utilizarán las instalaciones de la empresa, por tal motivo es necesario, contar con una computadora portátil, impresora láser y muebles de oficina (Anexo 1).

Acciones específicas

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se expresan las siguientes acciones:

- Realizar un diagnóstico global de la situación actual de la empresa
- Detectar las áreas que presentan puntos críticos, que requieran intervención para ser resueltos
- Capacitar al personal para que adquiriera habilidades y competencias en la utilización de la herramienta.
- Comunicar a todo el personal interno la misión, visión, valores y objetivos organizacionales
- Elaborar un mapa estratégico, con sus relaciones causa-efecto
- Definir los indicadores
- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes y al personal interno de la empresa optimizando la implementación de la herramienta.
- Evaluar la implementación del cuadro de mando integral
- Diagramar reuniones semanales, con el órgano directivo y los encargados de cada sector de la organización con el fin de una excelente aplicación del CMI.
- Medir el desempeño de cada área de la empresa
- Evaluar los resultados obtenidos

- Establecer ajustes de acción, en caso de ser necesario

Marco de tiempo

Se expone a continuación, en la Figura 2 el diagrama de Gantt, en el cual se detallan las tareas necesarias para la implementación del plan de acción, indicando el tiempo estimado, que requerirá el desarrollo de cada una de ellas:

Nº	Nombre de la tarea	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1	Realizar un diagnóstico global de la situación de la empresa	■	■	■	
2	Detectar las áreas que presentan puntos críticos, que requieran intervención para ser resueltos		■	■	
3	Capacitar al personal para que adquiera habilidades y competencias para cubrir los puestos de mandos medios		■	■	
4	Comunicar a todo el personal interno la misión, visión, valores y objetivos organizacionales			■	
5	Elaborar un mapa estratégico, con sus relaciones causa-efecto			■	■
6	Definir los indicadores			■	■
7	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes y al personal interno de la empresa				■
8	Evaluar la implementación del cuadro de mando integral				■
9	Diagramar reuniones semanales con el órgano directivo y los encargados de cada sector de la organización				■
10	Medir el desempeño de cada área de la empresa				■
11	Evaluar los resultados obtenidos				■
12	Establecer ajustes de acción, en caso de ser necesario				■

Figura 2. Diagrama de Gantt. Fuente de elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta

Mediante la implementación de un cuadro de mando integral, se espera incrementar la capacitación continua de los empleados. Actualmente posee un valor de 35%, incrementando a un porcentaje óptimo del 70%, ya que la mejora del desempeño de todo el personal, que son quienes llevan a cabo las actividades que conforman la ejecución de la estrategia organizacional, permitirá afrontar los cambios, impulsar el crecimiento de la organización y crear una ventaja competitiva.

Asimismo, al disminuir al 5% las actividades con errores y adaptar al nivel óptimo los puestos de trabajo en relación a los procesos a desarrollar, se crea y fomenta

una cultura orientada al aprendizaje, que se espera que el resultado sea una mejora en el desempeño de los integrantes del equipo.

Para dar cumplimiento a la eficacia y eficiencia de los procesos internos, ya que actualmente posee un valor del 50%. Se espera que, con la implementación del cuadro de mando integral, se reduzcan los tiempos innecesarios, existencia de cuellos de botella y ocurrencia de accidentes laborales, en un porcentaje tolerable, del 20%, ya que se admite la presencia de falencias que puedan ocurrir durante el proceso productivo.

Se espera que los reclamos resueltos den solución a un porcentaje mayor del 70% del total de los reclamos, con el fin de ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente y reducir los reclamos de los clientes. Por tal motivo, se pretende mantener la buena imagen y reputación de la empresa en una medida óptima en un porcentaje mayor al 50%, ya que la empresa no realiza ventas al exterior. De esta forma, la compañía puede identificar el sector del mercado en el cual competirá con otras empresas y podrá tomar las medidas de actuación para dicho sector.

Asimismo, con la implementación de esta herramienta, se espera que mejoren los puntos críticos de la empresa y que brinde respuesta a los requerimientos de crear valor para la organización, permitiendo la ejecución de la estrategia y el logro de los objetivos de manera óptima.

Se expone a continuación, la Figura 3 el mapa estratégico de la empresa:

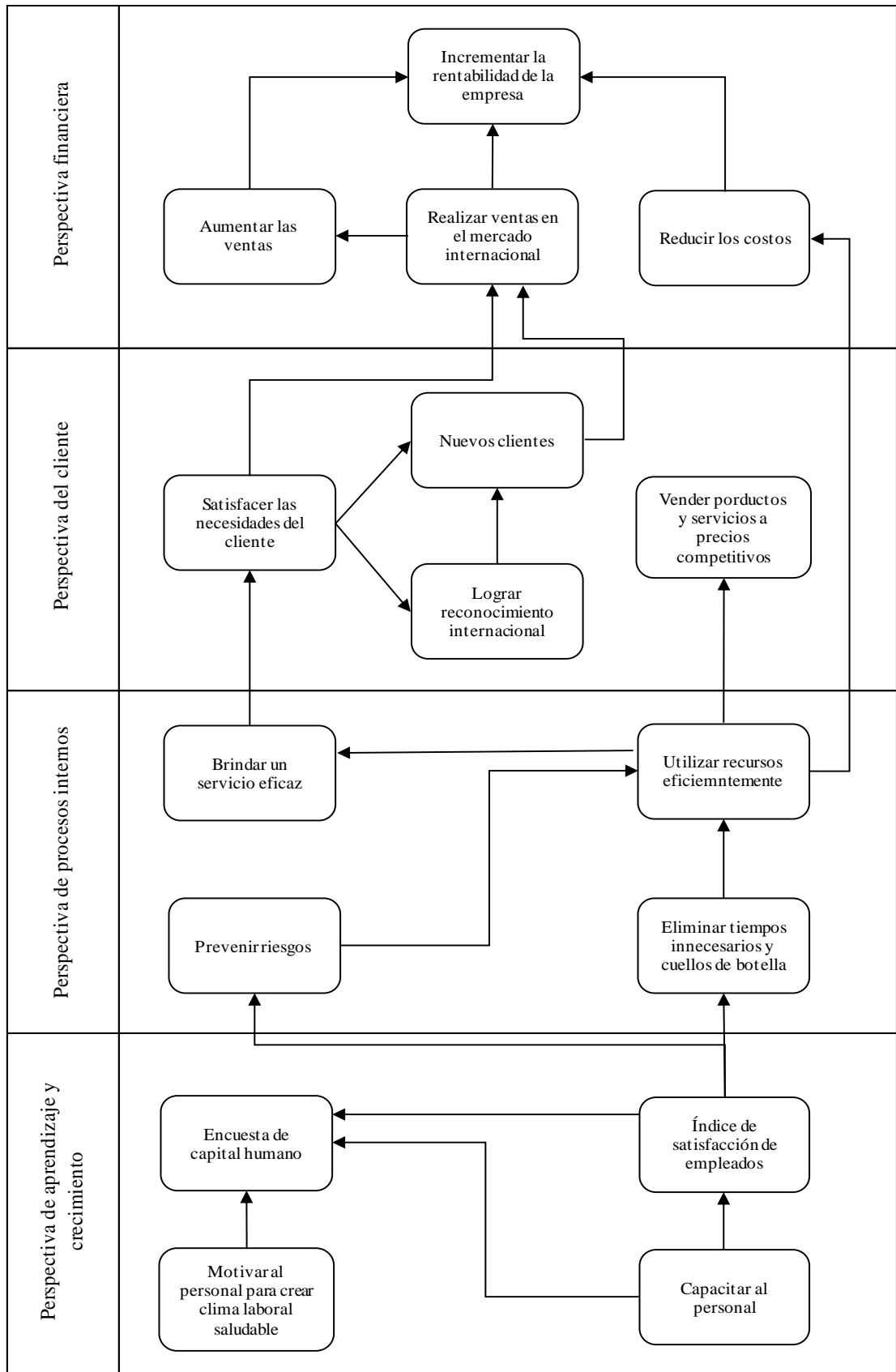


Figura 3. Mapa estratégico. Fuente elaboración propia

Tabla 2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Valor actual	Fórmula	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Incrementar el valor de la empresa	Incrementar la rentabilidad de la empresa	20%	margen neto de utilidad: utilidad neta/ventas netas	30 %	20 %	10%	Gerente general
Financiera	Incrementar el nivel de ventas para el año 2020	Aumentar las ventas	14%	ventas período n / ventas período n-1	15 %	12%	10%	Gerente general
Financiera	Comercializar los productos en países limítrofes	Realizar ventas en el mercado internacional	0%	ventas netas / ventas netas del exterior	10%	5%	2%	Gerente general
Financiera	Reducir los costos de producción un 15%	Reducir los costos	3%	gastos operativos / ventas	5%	3 %	2%	Gerente general
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes en el año 2020	Satisfacer las necesidades del cliente	75%	n° de valoraciones positivas/total de valoraciones obtenidas	80%	70 %	50 %	Área de venta
Clientes	Atraer nuevos clientes	Nuevos clientes	3 clientes	(clientes en el periodo N-clientes en el periodo N-1) /cliente periodo N-1	3 clientes	1 cliente	Ningún cliente	Área de venta
Clientes	Vender productos y servicios a precios inferiores respecto de sus competidores	Vender productos y servicios a precios competitivos	62%	precio de venta propio / precio de venta competencia	70%	60 %	30%	Área de venta
Clientes	Captar el reconocimiento de clientes de otros países	Lograr reconocimiento internacional	0%	n° de valoraciones positivas del exterior / total de valoraciones obtenidas en el exterior	80%	70%	50%	Área de venta

Procesos internos	Ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes	Brindar un servicio eficaz	68%	n° de reclamos resueltos / n° de reclamos	70%	60 %	50%	Área de producción
Procesos internos	Medir la eficiencia de la productividad	Utilizar recursos eficientemente	48%	Utilidades/gastos relativos al personal	50%	40 %	20%	Área de producción
Procesos internos	Prevenir siniestros y accidentes laborales	Prevenir riesgos	5%	n° de accidentes laborales / días laborales mensuales	2%	5%	10%	Área de producción
Procesos internos	Eliminar del proceso productivo los cuellos de botella	Eliminar tiempos innecesarios y cuellos de botella	50%	horas ociosas / total de horas trabajadas	10%	20%	30%	Área de producción
Aprendizaje y desarrollo	Bienestar de los empleados	Encuesta de capital humano	85%	(cantidad de empleados encuestadas/nómina)	85%	80%	75%	Jefe de recursos humanos
Aprendizaje y desarrollo	Mejorar retención de empleados	Índice de satisfacción de empleados	85%	Encuestas a empleados	85%	80%	75%	Jefe de recursos humanos
Aprendizaje y desarrollo	Desarrollar programas que favorezcan espacios de integración y promoción interna	Motivar al personal para crear clima laboral saludable	70%	personal satisfecho / total del personal	100%	70%	50%	Jefe de recursos humanos
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar la capacitación continua de los empleados	Capacitar al personal	35%	n° de personal capacitado / n° de personal total	70%	40%	25 %	Jefe de recursos humanos

Fuente de elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Para concluir con el presente trabajo final se puede afirmar que es factible la implementación de la herramienta considerando la disponibilidad de la información, los recursos, la flexibilidad de la estructura y el interés de los responsables de la empresa en búsqueda de la mejora continua.

En el presente trabajo se diseñó un cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER S.R.L., con la finalidad de dar solución a la problemática que presenta en el área de producción y que repercute en el desenvolvimiento de la organización en su totalidad, ya que se originan cuellos de botella, cuentan con escasa profesionalización de los operarios, no existe delegación en la toma de decisiones y actividades, produciendo en consecuencia, demoras en los plazos estipulados de entrega, de los productos y servicios, a sus clientes.

Asimismo, se demostró la importancia de la profesionalización de los operarios del sector metalúrgico, ya que la escasez de trabajadores capacitados genera múltiples inconvenientes, que influyen en forma directa en la productividad. Es por ello, que contar con personal especializado, disminuye el margen de error, baja el porcentaje de accidentes y permite a la gerencia tener una herramienta para la toma de decisiones.

Se puede concluir, que la implementación de un cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, a través de los indicadores propuestos en el presente trabajo, permitirá la mejora de los resultados y la proyección del trabajo futuro, desde una perspectiva estratégica y global.

También se generará información inteligente para la toma de decisiones, minimizando los riesgos y optimizando la comunicación entre los integrantes de la empresa, lo que permitirá alinear los objetivos de cada sector y planificar las estrategias a corto y mediano plazo.

Por todo lo expuesto anteriormente, se recomienda que la empresa realice una búsqueda laboral, para cubrir los puestos de mandos medios, con el fin de poder delegar tareas y decisiones, que permitirán obtener beneficios en la planeación a corto y largo plazo y en la elaboración de políticas que se alineen con la estrategia organizacional.

Asimismo, se recomienda digitalizar los legajos y la información referente a los empleados, ya que, en la actualidad, la empresa almacena la documentación en formato papel.

El guardado de los mismos produce falta de espacio físico y también representa menor seguridad, porque los documentos impresos se pueden perder o dañar fácilmente, mientras que los datos digitales, se pueden encriptar y guardar en forma segura en dispositivos electrónicos.

En una actualidad sumamente digitalizada, las actividades de *marketing* adquieren gran importancia, por lo que se recomienda contar con los servicios de un *community manager*, quien será el responsable de gestionar la identidad e imagen de la empresa.

Además, será el encargado de la actualización y mantenimiento permanente de la página web y las redes sociales, implementando un sistema que resulte atractivo para el cliente y que permita una comunicación fluida y mantener relaciones estables y duraderas entre estos últimos y la empresa.

Bibliografía





- Arciniégas C., L. C., Camacho O., M. A., Duarte F., E. L. y Naranjo L., A. (14 de 04 de 2016). Medición del desempeño de la red de suministros de medicamentos en el hospital público de tercer nivel en la ciudad de Bogotá, a través de un cuadro de mando integral. *Ingeniare* N° 20, 75-90. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/ingeniare/article/view/410>
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (2020). Buenos Aires, Argentina.
- Banco Mundial. (2020).
- Boletín Oficial de la República Argentina. (03 de 01 de 2020). Decreto 14/2020. *Trabajadores del Sector Privado*. Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Boletín Oficial de la República Argentina. (28 de 07 de 2020). Decreto N° 624/2020. *Emergencia Pública*. Buenos Aires, Argentina.
- Brugiafreddo, A. (2018). El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión y medición estratégica, aplicado a una pyme constructora. Córdoba, Argentina.
- Buenos Aires Ciudad . (2020). Buenos Aires, Argentina.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. (2019). Aranceles indicativos para servicios profesionales. *Resolución N° 74/19*. Córdoba, Argentina. Obtenido de https://cpcecba.org.ar/media/_repositorio/ArchivosPDF/HonorariosIndicativos/Res74-19Aranceles-indicativos_.pdf
- Constitución Nacional Argentina. (1994). Argentina.
- Dave, E. (2011). *Internet de las cosas ¿Cómo la próxima evolución de Internet lo cambia todo?* Cisco IBSG.
- Díaz Ruiz, R. (2017). ¿Qué es el Balanced Scorecard?: Aproximación al cuadro de mando integral. *Ciencia Empresarial*, 57.
- González Morales, A. E. (2017). Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las pymes del sector metalmecánico del municipio Guacara del estado de Carabobo. Guacara, Carabobo, Venezuela.
- Humphrey, A. S. (1960). Análisis F.O.D.A.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). Buenos Aires, Argetina.
- Ley 10208. (11 de 06 de 2014). Política Ambiental Provincial. Córdoba, Argentina.
- Ley de Contrato de Trabajo N° 20744. (13 de 05 de 1976). Buenos Aires, Argentina.
- MERCOSUR. (2019). *MERCOSUR.INT*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de <https://www.mercosur.int/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). Buenos Aires, Argentina.
- Morgan, J. P. (2020). Riesgo país. *EMBI*.
- Moyano, M. (2018). Modelo de control de gestión para la empresa MAXION-MONTICH S.A. Córdoba, Argentina.
- Norma ISO 14001. (1996). Sistema de gestión del medio ambiente.
- Norma ISO 9001. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad.
- Norton, D. P. y Kaplan, R. S. (2016). *El cuadro de mando integral* (3° ed. ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- ONU Mujeres. (2010).
- Organización Mundial de la Salud. (11 de 03 de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Pérez Granero, L., Guillén, M. y Bañón-Gomis, A. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 20 (1), 84-94. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Piroló, J. y Zacarías, J. (2018). Diseño de una metodología de diagnóstico de procesos de las pymes. *Tekhné*.
- Poder Ejecutivo Nacional. (30 de 03 de 2001). Bienes de capital informática y telecomunicaciones. *Decreto N° 379/2001*. Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Pulpillo López, J. (2017). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva. Barcelona, España. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/144698>
- Ramírez Rojas, J. (2017). *DSpace*. Recuperado el 02 de 09 de 2020, de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

- Sánchez Alzate, J., Viana Rúa, N., Pino Martínez, A. y Gómez Navarro, R. (2020). 14. Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. *MODUM: Revista divulgativa multidisciplinar de ciencia, tecnología e innovación.*, 188.
- Superintendencia de Riegos del Trabajo. (13 de 04 de 2007). Resolución N° 523/2007. Buenos Aires, Argetina.
- Unión Obrera Metalúrgica. (2020). Argetina.
- Vargas Londoño, E. N. (2019). Diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión para el cumplimiento de objetivos organizacionales de la empresa DOTACTUAL S.A.S. Bogotá, Colombia.

Anexos

Anexo 1 – Tabla presupuestaria

	Notebook Acer Aspire 3 15,6" Intel Celeron	-	1	+	\$ 59.999	\$ 46.999
	Impresora Láser HP 107W	-	1	+	\$ 17.799	\$ 16.499
	<u>Silla Sillon Ejecutivo Pc</u> <u>Escritorio Con Ruedas</u>	-	2	+	\$ 10.999	\$ 10.285
	Escritorio de computacion 720 Wengue	-	2	+	\$ 11.700	\$ 8.360
Subtotal						\$ 100.788