

Universidad Siglo 21



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso
Contador Público**

Diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral para Man-Ser S.R.L, 2020

Calderale, María Milagros

VCPB20424

40.165.061

Salvia, Nicolás Martín

2020

Resumen

El siguiente trabajo final de grado consiste en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Man-Ser S.R.L, una pyme del rubro metalúrgico ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Se pudo detectar que a pesar de poseer gran infraestructura un equipamiento adecuado y muchos años de experiencia en el rubro, la empresa no cuenta con una estrategia definida y clara, ni con un sistema de gestión que agilice el desarrollo de las actividades o indicadores para evaluar su desempeño y ayudar a corregir desviaciones, lo que la lleva a una situación un tanto compleja. En tal sentido, el desarrollo de este trabajo plantea la implementación de un CMI (herramienta de gestión que traduce la estrategia corporativa en indicadores y planes de acción, superando las barreras limitantes del modelo tradicional de contabilidad financiera al gestionar a la organización desde cuatro perspectivas). Con la implementación de este, se espera que en el plazo de 16 meses la empresa pueda mejorar su gestión interna, reducir los desperfectos en sus procesos, aumentar la satisfacción de sus clientes y como consecuencia, mejorar su rentabilidad.

Palabras claves: estrategia, organización, control, gestión.

Abstract

The following final degree Project is built on the developing of Balance Scorecard (BSC) for the company Man-Ser S.R.L, a SME of the metallurgical business located in province of Córdoba, Argentina. It can be detected that, despite of having a big infrastructure, suitable equipment and a lot of years of experience in the business, the company doesn't count with a defined and clear strategy, neither a management system that speed the activities development up or indicators to evaluate its performance and help to correct deviations, what takes it to a somewhat complex situation. Therefore, the development of this project proposes the implementation of a BSC (management tool that translate the corporative strategy into indicators and action plans, overcoming the limiting walls of financial accounting's traditional model by managing the organization from four perspectives). With the implementation of this, is expected that in the term of 16 months the company can improve its internal management, reduce the faults in its process, increase its customers' satisfaction and as effect, improve its profitability.

Keywords: strategy, organization, control, management.

Índice

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	3
Descripción de la situación.....	4
Análisis de contexto	6
Diagnóstico organizacional	9
Marco teórico.....	13
Estrategia	13
Planificación estratégica	13
Cuadro de Mando Integral.....	14
Perspectivas	15
Mapa estratégico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	17
Conclusión diagnóstica.....	17
Plan de implementación.....	18
Alcance	18
Recursos involucrados.....	19
Acciones específicas.....	21
Marco de tiempo.....	22
Desarrollo de la propuesta	22
Conclusiones y recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27

Introducción

En el siguiente trabajo se abordará una propuesta de planificación estratégica asentada en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que es una herramienta de gestión para el correcto funcionamiento de las organizaciones en el contexto actual, donde rige la globalización y la acelerada innovación de las tecnologías.

Con la puesta en práctica de este sistema se pretende ofrecer un instrumento para gestionar la organización interna de una manera más flexible y coherente, permitiendo dar respuesta acelerada a los cambios ocasionados por este panorama y posibilitando aumentar la cuota de mercado mediante la captura de nuevos clientes.

Como herramienta de control sirve para medir la gestión empresarial y definir objetivos claros que conduzcan a la supervivencia y desarrollo de la organización, proporcionando un panorama íntegro a los administradores y directores que les ayude a tomar decisiones acertadas.

Este modelo traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí mediante indicadores, ligados a planes de acción que permiten alinear la misión y visión de la compañía a las necesidades de los clientes y las tareas diarias.

La implementación del plan se llevará a cabo en la empresa Man-Ser S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba, y el mismo se desarrollará a lo largo del segundo período 2020.

Respecto a la organización, sus inicios se remontan a principio de los noventa.

El Sr. Luis Mansilla, su fundador, se desempeñaba como empleado en una prestigiosa empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizados, mientras realizaba trabajos de herrería en forma particular.

Su patrón decide tercerizar algunas actividades cediéndole entonces la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma, lo que acepta de inmediato.

Para octubre de 1995, fecha fundacional, instalan su propia planta. Luego se incorporan dos inmuebles más. Un par de años más tarde, Luis viaja a Alemania en busca de nuevas tecnologías, donde adquiere una maquinaria. La incorporación de esta innovación lleva a una expansión en su cartera de clientes, convirtiéndose en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

Años posteriores Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, toman el cargo de la empresa. En 2012 inauguran su actual planta industrial, con una superficie de

producción del doble de la antigua, y pretenden desarrollar nuevas unidades de negocios. Logra su certificación de las normas ISO9001 en 2014.

La metodología de referencia es conocida y adoptada a lo largo del mundo en diferentes entidades: tanto aquellas que buscan términos de rentabilidad económica, como aquellas que no persiguen fines de lucro. Como antecedentes se pueden mencionar:

Aguilar A. M. (2018), realizó una investigación sobre el diseño e implementación de un CMI y su influencia en la caja municipal de ahorros y créditos para la ciudad de Tacna, Perú. La caja sustentaba el continuo deterioro de la cartera crediticia. Con la implementación de esta herramienta se solucionaron estos requerimientos y también se mejoró en la perspectiva de los procesos internos y del cliente.

Por su parte, Oyola (2019) diseña un CMI para el departamento de Supply Coca Cola Andina Argentina. El sistema de gestión del departamento dificultaba la comunicación de la estrategia general de la compañía y la proporción que brindaban sus indicadores de gestión no alcanzaban a cubrir el total de los procesos claves del área. La empresa se vió beneficiada al ofrecer una vision global, permitiendo observar las características representativas del área para su posterior mejora. Se logra un cambio cultural a corto, mediano y largo plazo.

Gregoret A. B. (2019) aplicó esta herramienta en una PYME agraria de la ciudad de Reconquista en Santa Fe, la cual no contaba con indicadores para controlar la gestión perdiendo la oportunidad de optimizar costos. Las conclusiones arribadas fueron que se logró poseer el control de la organización e implementar acciones correctivas en todos los sectores de riesgos o alerta.

Asimismo, Gir (2016) elaboro un CMI para la empresa Multionex S.A, en Argentina. La misma no contaba con una visión integral de los indicadores operativos y de performance de cada cuenta o cliente, que permitiera a los directivos un panorama general de la gestión a largo plazo. Con la ejecución de la herramienta se logró agregar valor a las tareas realizadas alineándolas con la estrategia de la organización.

Por último, Spark (2011) concluye que con la aplicación del cuadro permitió a los directivos de la cooperativa tomar decisiones más acertadas, profesionalizar la gestión, establecer y cumplir objetivos de manera más eficiente. También odificar a tiempo las actividades que se estaban realizando de manera ineficiente o que no estaban dando los resultados esperados.

Es por lo analizado anteriormente, que resulta sustancial realizar una revisión de la gestión de control interna de la organización y un análisis de su entorno, para aplicar las debidas correcciones a tiempo, logrando así optimizar todas las áreas de la organización, sus productos y servicios, y la relación con sus proveedores y clientes.

En efecto, resulta conveniente la aplicación de la herramienta del CMI, ya que con su implementación podríamos solucionar todas esas falencias que se presentan y perfeccionar así, todas las habilidades que ya posee la organización.

Con el plan propuesto se concluye que existe una gran posibilidad de mejora en la gestión de la organización, lo que concluirá en mayor satisfacción de los empleados lo que impactará positivamente en el nivel de ventas.

Objetivos

Objetivo general

- Optimizar la gestión de Man-Ser S.R.L a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral, haciendo eficiente los procesos de desarrollo durante el año 2020.

Objetivos específicos

- Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y confeccionar un mapa estratégico.
- Evaluar el desempeño actual de los indicadores, permitiendo obtener información para la retroalimentación.
- Determinar objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, para alcanzar un parámetro de medición.
- Diseñar el cronograma de implementación del CMI para Man-ser S.R.L (Gantt).

Análisis de la situación

El análisis de la situación se realiza para identificar y enfocar los temas críticos que enfrenta la organización, tanto en el ámbito interno como externo, pudiendo así desarrollar afirmaciones explícitas sobre objetivos y estrategias posibles de trabajar para su consecución.

Descripción de la situación

Las organizaciones actualmente están en la búsqueda de nuevas prácticas basadas en la eficacia y eficiencia para sobrevivir al entorno cada vez más competitivo. Muchas empresas dejan de lado la importancia del control interno, ignorando que es un pilar fundamental para el adecuado funcionamiento de las estas.

En la situación de la organización podemos observar la sobrecarga de tareas en ciertos puestos, la necesidad de asesoramiento externo en cuanto a lo contable e impositivo sumado a interferencias de comunicación entre las distintas áreas de la organización y la complejidad de ciertas operaciones, lo conlleva a un clima organización turbulento, poco satisfactorio y a la necesidad de indagar posibles soluciones.

A pesar de no contar con problemas de gran magnitud, podemos detectar la reiterada sucesión de los cuellos de botellas, lo que entorpece la salida de la mercadería del depósito, y genera demora en la entrega del producto al cliente. Esto produce un aspecto desfavorable tanto para la marca como para la reputación de la empresa.

En el presente, Man-Ser S.R.L es una compañía familiar localizada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Posee gran reputación en su rubro al ofrecer una extensa gama de productos y servicios industriales, y se encuentra en constante crecimiento debido a la frecuente introducción de mejoras e innovaciones para atraer nuevos clientes.

La organización está dividida en áreas, separando los departamentos de acuerdo a las tareas que cada uno desempeña: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

Cuenta con 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos y 1 auxiliar de limpieza, el resto de los operarios son de producción. Cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Realiza actividades de corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura.

Entre su cartera de productos se pueden detectar: protectores telescópicos de bancada para centros mecanizados y tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales hechas a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

También cuenta con una variedad de servicios post venta como lo son las soldaduras especiales, la entrega del producto al cliente, la instalación reparación y

mantenimiento industrial, retrofitting de máquinas lavadoras, capacitaciones para el manejo de los artefactos, entre otras.

Se encuentra sujeta a clientes en la industria automotriz, alimenticia, petrolera y de la construcción. No obstante, al contar con más de 20 años de trayectoria aún apunta solo al mercado nacional (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe), aunque pretende abrirse al exterior.

La industria metalúrgica se encuentra en una etapa ya madura, donde el crecimiento es bajo o nulo. Cuando la industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingresos y disminuyen las amenazas de potenciales competidores.

En el sector la concentración de la oferta está en manos de unos pocos: Transfer S.R.L, Eisaire S.R.L, Emprement S.R.L y Man-Ser S.R.L.

El tipo de liderazgo que sigue la empresa es formal (el mismo fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), debido a que la dirección es la que define al gerente de la empresa como responsable de ella, cuya responsabilidad es la de asegurarse que se establezcan los planes prefijados. Ejerce un liderazgo directivo, lo que implica una participación personal y directa para llevar adelante la empresa.

La organización persigue la misión de ofrecer a sus clientes soluciones inteligentes que satisfagan sus requerimientos, priorizando y resguardar la excelente relación con los mismos, para lo que considera importante permanecer con un espíritu innovador y creativo en un ambiente de trabajo agradable con la conjunta responsabilidad de los miembros involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Su visión, por otro lado, es ser una organización reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

La esperanza de cumplir con dicha visión se resguarda en los valores o principios que se mencionan a continuación: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Entre los elementos relevantes para el análisis del caso se detectan documentos como el organigrama de la empresa, sus datos generales, las áreas internas y externas con su personal responsable, el procedimiento de control de gestión con el manual de calidad de las normas ISO 9001 y la certificación TÜV Rheinland, sumado a la extensa cantidad de registros que comprenden las funciones de cada puesto en particular.

A continuación, en la Figura 1, se expone el organigrama de la empresa Man-Ser:

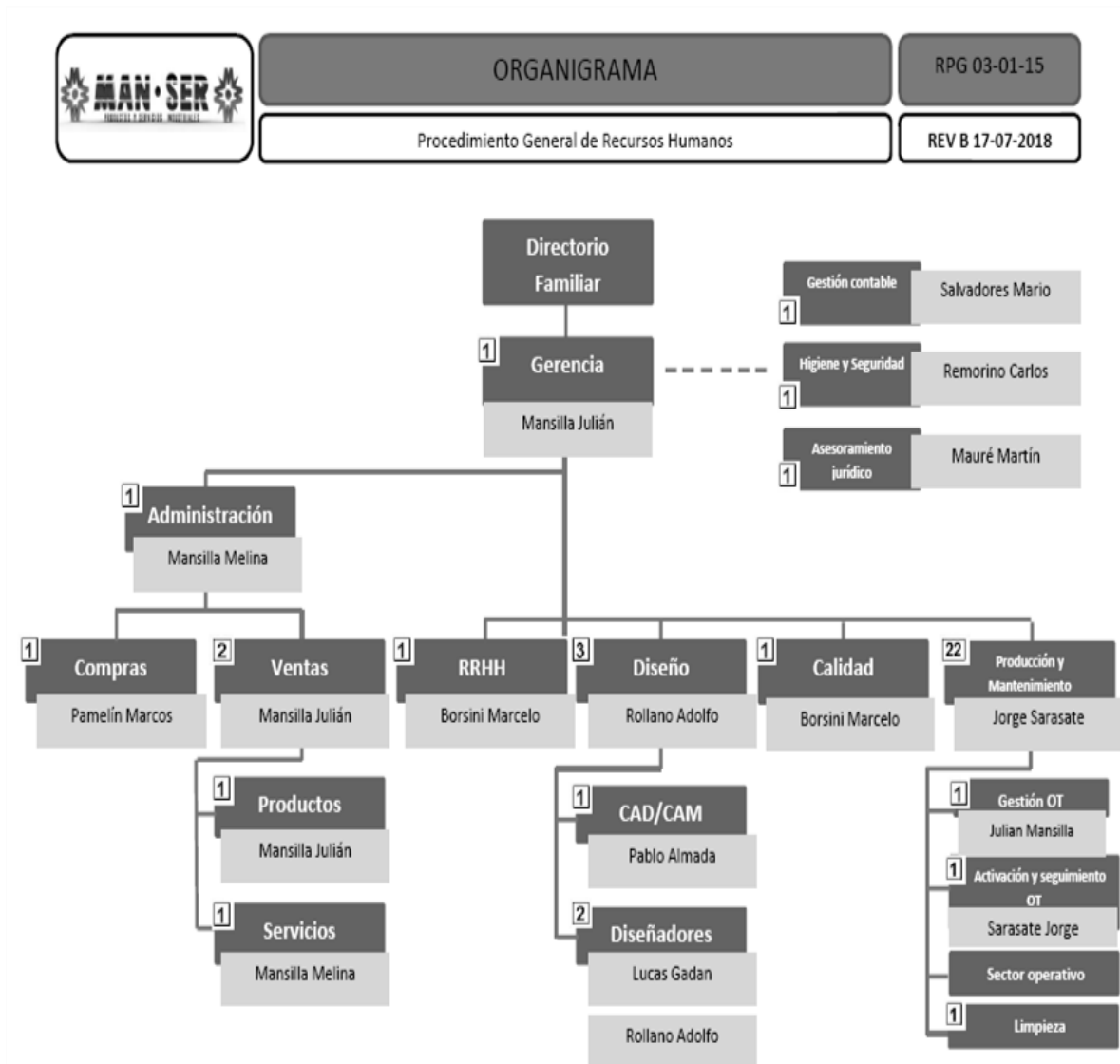


Figura 1. Organigrama. Fuente: Elaboración propia con base a datos de la empresa.

Análisis de contexto

Las estrategias no surgen de la nada si no que deben responder al entorno del negocio, de ahí deriva la importancia de efectuar un análisis de la situación actual del entorno en general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es fundamental para detectar tendencias claves del pasado, presente y futuro.

La metodología empleada para revisar el entorno exterior es el análisis PESTEL. El mismo consiste en examinar el impacto de los factores externos de la empresa que estén fuera de su control y que puedan afectar a su desarrollo futuro.

En este análisis definiremos seis factores claves que suelen tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. Los mismos son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, presentes y futuros en los que se desenvolverá la empresa que podrían afectarla (Pedrós y Millas Gutiérrez, 2012).

Factores políticos

La situación política actual en Argentina es bastante inestable y dinámica, lo que resulta más obstáculo que un marco estable y neutro para el comercio y el aumento de la inversión empresarial.

La intervención del gobierno en los negocios, los costos laborales, la política fiscal, la vulnerabilidad e incertidumbre legislativa, los acuerdos internacionales y demás, afectan directamente a todas las empresas, pero las industrias pequeñas y las compañías familiares son que se ven más afectadas.

Según los datos recabados por D.Phil (2020) Argentina cuenta con una deuda de 332 billones de dólares, la misma comprende préstamos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y 148 billones a obligaciones privadas.

Otra estadística recabada por *Fraser Institute*, clasificó a Argentina como el número 146 de 162 países en el área de libertad económica, lo que manifiesta la poca estabilidad en la economía nacional, la suba y baja de los precios, y demás situaciones desfavorables para el país.

Montivero (2020) comenta que la ONG internacional *Freedom House* publicó la clasificación anual de las naciones más libres del mundo. Argentina obtiene un puntaje de 85/100, posicionándose en el puesto número 55.

Factores económicos

En cuanto a la economía en el país, la inflación que no posee control, las fluctuaciones del tipo de cambio, el difícil acceso al crédito y la falta de previsibilidad a largo plazo alteran el actuar diario de las organizaciones. Esta regresión afecta en mayor medida a las Pymes.

La economía argentina sigue profundizando sus problemas. El Instituto Nacional De Estadistas y Censos (INDEC) declara que el nivel general del Índice de Precios al Consumidor que representa al total de hogares del país, registró en julio una variación de 2,7% con relación al mes anterior. De forma que la inflación acumulada es de 18,9% (INDEC, 2020).

En junio del presente año el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAC) presentó una variación de -12,3% respecto al mismo mes del pasado año. La actividad económica disminuyó, lo que produjo un receso en todo el mercado nacional.

El Producto Interno Bruto (PIB) en Argentina para el primer trimestre del 2020 cayó un -4,8% respecto al último trimestre de 2019. Esta tasa es 39 décimas inferior a la del trimestre anterior, cuando fue de -0,9%.

La cifra del PBI para primer trimestre de este año fue de 97853 millones de euros, lo que ubicaba a Argentina como la economía número 23 en el ranking de PBI trimestral dentro de los 50 países publicados.

Factores sociales

El ámbito social no resulta de gran inconveniente para las empresas en la actualidad, a pesar de contar con un contexto sociocultural en constante y acelerado cambio en relación a las nuevas valoraciones sociales como la calidad de vida, la seguridad, el medio ambiente, el aporte a la comunidad, entre otros.

El Boletín de Estadísticas Laborales (2020), brinda las siguientes tasas para el primer trimestre del año: tasa de actividad la cual se ubica en el 47,1%, la tasa de empleo en 42,2%, la tasa de desocupación es del 10,4% y la tasa de empleo no registrado 35,8%.

Según datos recabados por el INDEC (2020) en el último censo realizado en el año 2010, Argentina cuenta con 40.117.096 cantidad de habitantes de los cuales solo 11.639.000 se consideran población económicamente activa. Por otro lado, se estima para el 1 de julio de 2020, una población de 45376763 habitantes.

Factores tecnológicos

Los cambios en este ámbito han aumentado en gran medida en los últimos años. Para poder competir en el mercado y satisfacer las necesidades, es indispensable contar innovación y diferenciación en cuanto a la calidad de sus bienes y servicios.

La incorporación de tecnologías lleva a las organizaciones a aumentar la productividad, reducir los costos y agilizar el desarrollo de los procesos.

En la encuesta realizada por el *Global Innovation Index* (Índice Mundial de Innovación) en el 2019, Argentina permanece en el puesto número 73 de 129 países alcanzados por la misma. Esto que refleja que la demora del país en cuanto a expansión de innovaciones, es elevada (WIPO, 2019).

Factores ecológicos

Actualmente resulta de vital importancia la ecología, el medioambiente y el cuidado de los recursos naturales, debido a las exigencias de negocios sustentables por parte de clientes, proveedores y toda la sociedad en general. Las empresas están asumiendo sus responsabilidades respecto a los riesgos.

A nivel mundial Argentina se ubica en la posición número 28 de una lista de 220 países de acuerdo con el volumen de emisiones atmosféricas contaminantes (dióxido de carbono, óxido de nitrógeno y otros gases) derivados del sector energético. Contribuyendo con un 0,6% a la cifra global, y 17% de todo Sudamérica (CyTA, 2018).

Los niveles de ruido y el control de materia inflamable, cuestiones claves en el sector industrial hoy están reguladas por las normas ISO 9001.

Factores legales

Por su parte, en este aspecto la empresa se rige por las normas locales, provinciales y nacionales. Las Pymes representan la mayoría de las empresas en nuestro país, por lo que su peso en la economía nacional es respaldado por las medidas para fomentar y mantener este tipo de organizaciones.

La resolución 299/2011 que se adapta a las reglamentaciones, procuran la provisión de elementos de protección personal confiable a los trabajadores. Persigue la reducción de siniestros, la seguridad en el ambiente de trabajo, la proporción de equipos de protección individual y medidas adecuadas de higiene y seguridad (Nación, 2011).

Diagnóstico organizacional

Continuando con esta línea de análisis de la situación, se desarrolla la matriz FODA que resume los factores internos y externos que repercuten en una organización.

Esta técnica se denomina FODA por sus siglas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que provienen del acrónimo inglés Swot.

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir las oportunidades y amenazas.

Con el análisis de estos factores se permitirá que la organización defina con claridad las diversas actividades y, por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para la consecución de los objetivos planteados (Cano Flores y García López, 2013).

Fortalezas

- Cuenta con servicio post venta, lo que la ubica en un nivel superior marcando la diferencia respecto de sus competidores.
- La empresa demuestra la escasez de rotación y ausentismo del personal, lo que garantiza la satisfacción de los miembros de la misma.
- Los precios están pensados estratégicamente de modo de resultar atractivos para sus clientes.
- Lleva a cabo la implementación de normas ISO 9001, lo que deja de manifiesto su excelente gestión de calidad.
- Su planta de producción esta estratégicamente ubicada para llegar a su clientela a plazo pactado y sin inconvenientes.

Oportunidades

- Crear alianzas con otras empresas.
- Ampliar segmento de mercado tanto interno a otras provincias, como externo a Latinoamérica.
- Previsión de una leve mejoría para la economía en 2021.
- Participar en posibles planes de apoyo que pueda llegar a brindar el gobierno, sea nacional provincial o municipal.
- Implementación de tecnologías IOT *Internet of Thing*, o internet de las cosas para sus productos. Esto permitirá el monitoreo de equipos por parte de los clientes a través de internet, brindando mantenimiento preventivo.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un área contable e impositiva, por lo tanto, tiene la necesidad de recurrir a asesores externos.
- Notamos la escasez de estrategias de marketing, y el inconveniente de la página web en mantenimiento, lo que no permite captar nuevos clientes y posibilita la fuga de otros.
- Los plazos de entrega de los productos se ven condicionados por la demora tanto en la entrega de insumos como de los planos por parte de los clientes.
- La actual falta de delegación de tareas por parte de los mandos altos, genera superposición de tareas y por lo tanto ineficiencia en el accionar.

- No disponen de una política de gestión ambiental ni de residuos, lo que puede ocasionar siniestros por falta de control.

Amenazas

- La inestabilidad del dólar provoca la variación en el precio de los insumos, por ser los proveedores de la organización importadores de sus productos.
- La reducida cartera de proveedores puede provocar falta de insumos, si estos no responden o cuentan con los pedidos en condiciones.
- Se encuentran amenazas por parte del gobierno en cuanto a las medidas inflacionarias e impositivas que puedan tomar a lo largo de su presidencia.
- La actual situación de pandemia desencadenó en una caída de la producción del rubro metalúrgico, lo que habría que tener en cuenta a la hora de hacer algún tipo de movimiento en cuanto a clientes.
- Existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores al mercado.

Para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad se utiliza el modelo holístico de las cinco Fuerzas de Porter. El mismo constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de las organizaciones a través del estudio de la industria o sector al que pertenecen. A raíz de esto, la empresa puede determinar cuál es su posición actual y seleccionar las estrategias a seguir.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en una industria. Su objetivo es establecer una posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia de la industria.

El modelo postula que hay cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria. Estas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican la rentabilidad a largo plazo. Los elementos del mercado que sirven como base a estas cinco fuerzas que intervienen en el sector industrial son los siguientes: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales (Pérez, 2011).

A continuación, se realiza un análisis de las fuerzas de Porter basado en la industria metalúrgica y la empresa en cuestión.

1. Poder de negociación de los clientes

Los productos que se ofrecen en la industria están estandarizados, en algunos casos teniendo los clientes la capacidad de producirlos por sí mismos, y aunque los

compradores son pocos en relación a los vendedores de la industria, la calidad es un factor primordial y la demanda de los clientes resulta alta en comparación con la oferta. Se desprende que el poder de negociación de los clientes es medio.

Algunos de sus compradores son: AIT S.A., Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Petrak y Scania.

2. Poder de negociación de los proveedores

En la industria los proveedores están más concentrados que los compradores, y la misma está dominada por grandes compañías. El aporte de sus productos es fundamental para los procesos de producción, y no existen proveedores sustitutos por lo que el poder de negociación de los mismos es alto.

Proveedores que posee la empresa: Sidersa S.A., Outokumpu Fortinox S.A., y Sew Eurodrive Electric Motors.

3. Rivalidad entre los competidores

En este sector, las organizaciones se enfrentan a un ambiente altamente competitivo, con indiferencia y enormemente peleado con respecto a los precios. Además, los altos costos fijos y de almacenamiento que generan hace que rivalidad entre los competidores sea media.

Entre los principales competidores de Man-Ser se pueden nombrar Transfil S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L., entre otros.

4. Barrera de entrada: nuevos competidores

La actividad metalúrgica cuenta con una gran barrera de entrada que consiste en el nivel de apalancamiento operativo que se requiere para ingresar. Esto demanda gran inversión en costos fijos asociados a la capacidad edilicia a instalar, maquinarias y personal capacitado para el desarrollo de los productos; y dadas las restricciones al financiamiento imperantes en el contexto actual, resulta dificultoso para un potencial competidor ingresar al mercado en estas condiciones. Por lo cual la presión competitiva de competidores potenciales es relativamente baja.

5. Amenaza de nuevos productos sustitutos

Como se puede ver, no existen variedad de productos sustitutos en el sector metalúrgico ya que las necesidades imperantes en el mismo son cubiertas por productos específico y muchas veces hasta personalizado. Además, los productos similares no satisfacen las necesidades que cubren los productos que brinda la compañía, ya que la

misma posee el servicio de personalizar los productos a un costo razonable. La amenaza de productos sustitutos es entonces casi nula.

La investigación de las 5 fuerzas de Porter analiza diversos factores para poder identificar oportunidades, mejorar la estrategia organizacional, conocer el entorno donde se encuentra inserta la compañía y comparar las ventajas competitivas.

Marco teórico

A partir del tratamiento de los conceptos que se mencionan a continuación, se pretende realizar una breve introducción acerca de los temas que se desarrollarán en el presente trabajo, tendiente a determinar el abordaje teórico general del mismo.

Estrategia

Según los autores Martínez Pedrós y Milla Guitierrez, (2012), lo que se busca conseguir a partir de una estrategia es una clarificación de cómo van a alcanzarse los objetivos. Es decir, ¿Qué productos vamos a ofrecer? ¿En qué mercados? ¿A qué tipo de clientes? ¿Se ajusta la capacidad de los empleados al producto que vamos a ofrecer?

La estrategia tiene que ver con una forma diferente de competir. por lo que toda estrategia necesita un elemento característico y distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva, el cual yace en sus principales activos, recursos y capacidades de la empresa.

En conclusión, estrategia es seleccionar las actividades en las se destacará una empresa para establecer una diferencia sostenida en el mercado. Esta diferenciación surge de las actividades que se elijan y como éstas se llevarán a cabo (Peteraf, Thompson, Gamble, y Strickland, 2012).

Planificación estratégica

Hill y Jones, (2015) diseñaron un modelo de planeación estratégica general que consiste en cinco pasos: seleccionar la misión y las principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo de la organización para detectar fortalezas y debilidades, seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas y corrigen las debilidades, a fin de aprovechar oportunidades y evitar amenazas, y por último, implantar las estrategias y generar un sistema de control para garantizar el éxito de las mismas.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* es método de gestión estratégica ampliamente utilizado, que ha sido desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en 1992. Este enfoque funciona como un plan de acción que constituye las bases para ejecutar la estrategia expresada a través de factores críticos del éxito (Ayvaz, 2011).

Sus autores Norton y Kaplan (2016) lo definen como una herramienta de gestión que facilita la transformación de la estrategia y la visión de una organización, en objetivos e indicadores tangibles que se benefician de una serie de indicadores financieros y no financieros ordenado en base a cuatro perspectivas concretas que describen la forma en que una organización lleva a cabo los procesos de creación de valor.

El CMI no solo es una herramienta de planificación operativa sino también un medio de comunicación para resolver problemas dentro de la organización, creando una cultura armoniosa y un ambiente de trabajo agradable acorde a las necesidades de los miembros de la misma.

Siguiendo esta línea, Banchieri (2012) mantiene que basandonos en la misión y estrategia de la organización en que se implementará el cuadro, se definen las áreas y perspectivas claves que tendrán que integrarlo. El objetivo que tienen estas perspectivas es reflejar la totalidad de los aspectos de la organización.

- Perspectiva financiera: permite controlar el estado real económico/financiero de la organización.
- Perspectiva del cliente: mide la percepción que tienen los clientes sobre la empresa.
- Perspectiva de los procesos internos: los cuales resultan claves para una buena gestión.
- Perspectiva del aprendizaje y del crecimiento: las empresas no son estáticas. Deben seguir creciendo innovando y adaptándose a los cambios.

Estas perspectivas se adaptarán acorde a las necesidades de cada organización y a los objetivos que persigan las mismas.

Perspectivas

Ampliando lo antes mencionado y como lo describe Montoya (2011), la perspectiva financiera persigue el objetivo dar respuestas a las expectativas de los accionistas. Está orientada a crear valor para los mismos, con altos índices rentables que garanticen el desarrollo y mantenimiento del ente.

Esto requerirá definir objetivos e índices que respondan las expectativas de los accionistas frente a las medidas financieras. Indicadores que permiten lograr esta perspectiva son: ventas, valor económico agregado, retorno sobre el capital y rotación de activos.

La perspectiva del cliente o consumidor responde a la pregunta ¿Qué esperan los clientes de la empresa? El buen servicio a estos es el fundamento para poder diferenciarse, competir y permanecer dentro del mercado. Los clientes esperan productos y servicios de excelente calidad, a un costo convenido en tiempo y forma, que garanticen la satisfacción de los mismos (Gan y Triguine, 2013).

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva se destacan: satisfacción de los clientes, desviaciones de acuerdo de los servicios, reclamos resueltos del total los reclamos e incorporación y retención del cliente (Montoya, 2011).

En la perspectiva de los procesos internos se encamarkan los objetivos de los procesos, que junto con los de aprendizaje e innovación, facilitan la consecución de los objetivos del cliente y financiero. Para aportar valor a nuestros clientes es imprescindible ser excelentes en los procesos que le permiten a la organización cubrir las necesidades de los mismos (Baraybar, 2010).

Esta perspectiva comprende los siguientes indicadores: reclamos solucionados, rotación de existencias, abastecimientos y calidad de los productos (Banchieri, Campa Planas, y Amat Salas, 2015).

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento nos brindan la infraestructura que posibilita que se alcancen los objetivos de las 3 perspectivas restantes.

Se trata de identificar los activos intangibles de la organización, y como se deben comportar los mismos para lograr la estrategia. Los indicadores que identifican esta perspectiva son: rotación de empleados, productividad, salario promedio de los empleados, fidelidad de empleados (Banchieri, Campa Planas, y Amat Salas, 2015).

Mapa estratégico

Los mapas estratégicos hacen uso de estas cuatro perspectivas. Estos deben ser explícitos a la hora de mostrar la hipótesis de la estrategia. Cada uno de estos indicadores forman parte de una relación causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que lo harán posible. Es el camino que deberá seguir la empresa para alcanzar los objetivos (Arteaga, Reyes, y Mota, 2012).

El mapa estratégico entonces, vincula los activos intangibles de una organización a la creación de valor para el usuario, mediante las cuatro perspectivas del CMI mencionadas anteriormente (financiera, del cliente, de los procesos internos y, del aprendizaje y crecimiento).

Para Kaplan y Norton, estos activos intangibles se dividen en tres categorías:

- Capital humano: destrezas, talentos y conocimientos.
- Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura de la organización, liderazgo, alineación de los empleados con los objetivos estratégicos, y habilidad de los empleados para compartir el conocimiento (Nardi A. , 2012).

Para concluir con el abordaje del material teórico que le dará sustento al presente trabajo, se puede establecer que el planteamiento de una estrategia colaborará en la toma de decisiones acertadas de acuerdo a la visión y misión de la empresa.

Es muy importante, crear valor para la misma y satisfacer las necesidades del cliente, como también lograr que los consumidores conozcan la marca y sus servicios.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A través del análisis del micro y macro entorno de la empresa Man-Ser S.R.L, se llega a la conclusión que la misma presenta fortalezas propias de una organización con su trayecto, con productos de alta calidad, habilidades técnicas y de gestión.

Pero también se destacan sus debilidades frente a la situación actual del país, que obligan a la compañía a prestar considerable atención para mantener su posición en el mercado y presentarse como una ventaja competitiva.

A nivel general en el presente trabajo se puede evidenciar la ausencia de estrategias comerciales que permitan lograr una rápida adaptación, con el fin de conservar a la empresa y su competitividad.

La inexistencia de un instrumento de gestión interna dificulta la implementación de estrategias que ayuden a dar respuesta acelerada a cada uno de los contratiempos que se presentan actualmente en la organización.

Tras un breve repaso del diagnóstico de la situación, se pudo demostrar que los problemas que aquejan a la organización necesitan de una estrategia íntegra que le permita concluir sus fines y propósitos de una manera compatible.

Justificación del problema

Es por lo antes mencionado que resulta fundamental el diseño e implementación de un CMI para la empresa bajo análisis, como una herramienta de gestión que combina indicadores financieros y no financieros permitiéndole esto, obtener la visualización de toda la organización en especial de las acciones que ocurren día a día y como éstas afectan a la empresa tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Este instrumento será de gran utilidad para que la empresa pueda actuar de forma adecuada y a tiempo ante la competencia, tomando mejores decisiones y acciones, en su caso correctivas, para obtener los resultados esperados como también para poder cumplir con la estrategia definida.

Resulta entonces sustancial, hacer las debidas aplicaciones para el correcto desenvolvimiento de los empleados en sus responsabilidades, logrando así la plena satisfacción de los clientes cumpliendo con los requerimientos de los mismos en cuando a calidad, forma y tiempo de los productos.

Por este medio, se pretende optimizar la eficacia y eficiencia del mensaje de venta a los clientes con el fin de fidelizarlos, aumentar las ventas y los beneficios, y maximizar el aprovechamiento de los recursos que dispone la organización.

Conclusión diagnóstica

Las permanentes modificaciones en el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa y los cambios impredecibles de la economía actual hacen indispensable contar con una herramienta de gestión que posibilite diagnosticar, controlar, y retroalimentar la estrategia de la organización.

El CMI permitirá proponer objetivos estratégicos e indicadores tangibles para las cuatro perspectivas que lo componen, permitiendo a sus directivos alcanzar los objetivos no solo en sus aspectos financieros si no también con sus distintos factores como son los clientes, el proceso de control interno, integrando a todo el personal y haciéndolos participes activos de estos procesos.

Se beneficiarán cuestiones tales como mejores relaciones con los clientes y proveedores y una mejora para la imagen de marca que, a su vez, producirán el crecimiento de los ingresos esperado por los accionistas, y un aumento en su reputación.

Se optimizará, sobre todo, las falencias que están ocurriendo en la perspectiva de los procesos internos en cuanto a cuestiones relacionada a la gestión de la organización y el correcto desenvolvimiento de las actividades. Esto va a repercutir de manera positiva en todos los aspectos de la organización y en las demás perspectivas.

Concluyendo y sin más que agregar, con este Cuadro de Mando Integral se pretende proporcionar una solución rápida y concreta a todos los desperfectos que están ocurriendo en la empresa Man-Ser S.R.L, así como perfeccionar las fortalezas.

Plan de implementación

Alcance

Alcance geográfico

El presente trabajo final de grado tendrá lugar en la empresa Man-Ser S.R.L. La misma posee su ubicación en la calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, Argentina.

Alcance temporal

Este reporte se comienza en el segundo semestre del 2020, esperando que se concluyan para 2021 omnímodamente todos los objetivos manifestados.

Alcance de contenido

Esta investigación tiene como objetivo general el diseño e implementación de un CMI, que es una herramienta de gestión para el control interno de la organización basada en cuatro perspectivas que lo componen. Con la realización del mismo se pretende agregar valor a la misma, incrementando sus habilidades y gestionando de manera eficaz sus inconsistencias.

Personal involucrado

La implementación alcanzará a todos los miembros de la organización desde el personal de los mandos superiores hasta los mismos operarios de producción.

Se pretende que los propietarios y altos mandos se comprometan de manera íntegra, con su aporte y responsabilidad, para la consecución de los objetivos a los que se desean arribar. Su compromiso y responsabilidad son fundamentales para llegar a resultados exitosos, ya los mismos deben trasladarse desde los altos niveles de la organización hacia todas las demás áreas, fomentando a la totalidad de los miembros a comprometerse con la causa.

Limitaciones

En la revisión analizada pudimos detectar algunas limitaciones. ya que no se realiza un relevamiento de que los procesos internos se cumplan de manera efectiva y certera, sino que es fruto de un análisis de la información que brinda la organización la cual es escasa para el correcto desarrollo del plan. Se presume que lo que no se declara, no tiene lugar.

No obstante, no debemos pasar por alto la limitación inherente al control interno el cual no garantiza en forma total el cumplimiento de los objetivos de la organización, sino que, solo sirven como apoyo.

Recursos involucrados

Se mencionan a los recursos como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar adelante un fin. Es una fuente o suministro del cual se desprende un beneficio.

Dicho esto, para la implementación de la propuesta será necesario contar con los siguientes recursos tangibles: escritorios, sillas, computadoras, proyectores, impresora, documentos y recibos, instalaciones y capital humano capacitado.

Además, necesitaremos la presencia de un profesional que valore su trabajo en función a las horas que dedique al desarrollo del plan. Las mismas abarcan las reuniones con los dueños, las visitas a la empresa y el desarrollo total del proyecto.

Según una publicación actual y oficial del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, el nuevo valor de los honorarios mínimos sugeridos será de \$1860 el módulo, y regirá a partir del 20 de agosto de 2020. A continuación, la Figura 2 muestra el presupuesto del profesional contratado por Man-Ser S.R.L:

PRESUPUESTO PROFESIONAL CONTRATADO		
Módulos	Concepto	Importe
15	Planificación	\$27900
25	Análisis y recolección de datos	\$46500
20	Procesar información	\$37200
15	Plantear estrategias	\$27900
20	Elaboración de indicadores	\$37200
36	Capacitación al personal	\$66960
60	Seguimiento y control	\$111600
191	TOTAL	\$355260

Figura 2. Presupuesto profesional contratado. Fuente: Elaboración propia en base al CPCE.

Seguidamente en la Figura 3, exponemos el presupuesto general, el cual contiene tanto el valor del trabajo del profesional contratado para la realización del CMI, como también los recursos tangibles necesarios para arribar a su consecución.

PRESUPUESTO GENERAL		
Cantidad	Concepto	Importe
1	Contador Público	\$355260
3	Profesionales capacitados	\$150000
4	Escritorios	\$34000
4	Sillas	\$30000
2	Computadoras	\$120000
1	Impresora	\$25000
1	Proyector	\$32000
	Muebles y útiles en general	\$20000
	TOTAL	\$771260

Figura 3. Presupuesto general. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta esto, podemos establecer un presupuesto general que abarca tanto las horas del profesional en cuestión como los recursos materiales utilizados para su consecución. El mismo arriba a un costo total de \$771260, pudiendo tener alguna variación de acuerdo a las necesidades extraordinarias que vayan surgiendo.

Acciones específicas

En el presente plan de implementación se pretende desarrollar concretamente las siguientes actividades, las cuales comprenden un marco temporal de 16 semanas desde el mes de agosto a noviembre del año 2020. Para su ejecución se necesitará la colaboración de todos los miembros de la organización y un compromiso íntegro de los mismos.

Las acciones concretas a llevarse a cabo fueron planeadas por personal capacitado, vinculando la estrategia de la organización a las necesidades imperantes en el sistema, y las de sus miembros para hacer más eficiente el desarrollo de los procesos internos.

Por lo tanto, las acciones específicas a desarrollar son, entre otras:

- Comunicar a la empresa de su situación actual y de su estructura, a través de la ejecución de un diagnóstico organizacional.
- Exponer la misión y visión de la organización y sus valores fundamentales.
- Definir la estrategia corporativa a aplicar.
- Estudiar las perspectivas del cuadro de mando integral, adecuándolas a los problemas que presenta la empresa.
- Confeccionar un mapa estratégico con su relación de causa efecto en referencia a las cuatro perspectivas.
- Proponer los indicadores de medición para disponer de información sobre el cumplimiento de los objetivos.
- Hacer partícipe de lo decidido a totalidad de la organización, para influir e iniciar la puesta en marcha del plan. Garantizar el compromiso de cada uno de los empleados.
- Efectuar encuestas a clientes y empleados, elevar los reportes pertinentes, analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Realizar una asamblea con los directivos para examinar los resultados arribados y los potenciales desenlaces de ser necesarios.

Marco de tiempo

La implantación del cuadro supone una medición secuencial a través de 16 semanas, las cuales quedan comprendidas en el diagrama que se despliega más adelante.

Se propone un gráfico temporal para la implementación del plan de mejora, donde se indican las actividades necesarias que se deberán realizar y la duración considerada para las mismas. El orden en el que se presentan dichas actividades es el recomendado para comenzar a realizar plan de implementación de una manera metódica, cuidadosa y ordenada. A continuación, en la Figura 4, el diagrama de Gantt:

MESES		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
SEMANAS		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A	Elaboración de un diagnóstico	■	■	■	■												
C	organizacional (FODA, PESTEL)																
T	Exponer la misión y visión de la			■	■												
I	organización					■	■										
V	Definición de la estrategia																
I	Estudiar las perspectivas del CMI							■	■	■							
D	Proponer indicadores										■	■	■				
A	Comprometer al personal con el caso											■	■	■			
D	Realizar encuestas a clientes y empleados														■	■	■
E																	
S																	

Figura 4. Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta

Es crucial considerar que lo que no se registra no se puede medir, y lo que no se puede medir no se puede controlar. El control interno es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Resulta dificultoso medir de manera inmediata el efecto de la implementación de esta herramienta, por lo que el mismo será producto de un proceso mantenido a lo largo del tiempo.

No obstante, se sugiere la medición y monitoreo periódico que puede servir para estimar la correcta ejecución de las actividades propuestas, comprobar que las debilidades han disminuido y que el sistema de control interno se ha visto fortalecido.

A continuación, en la Figura 5 se muestra la representación visual de la estrategia de la organización mediante una serie de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI, donde la consecución de los primeros contribuye a la consecución de los subsiguientes.

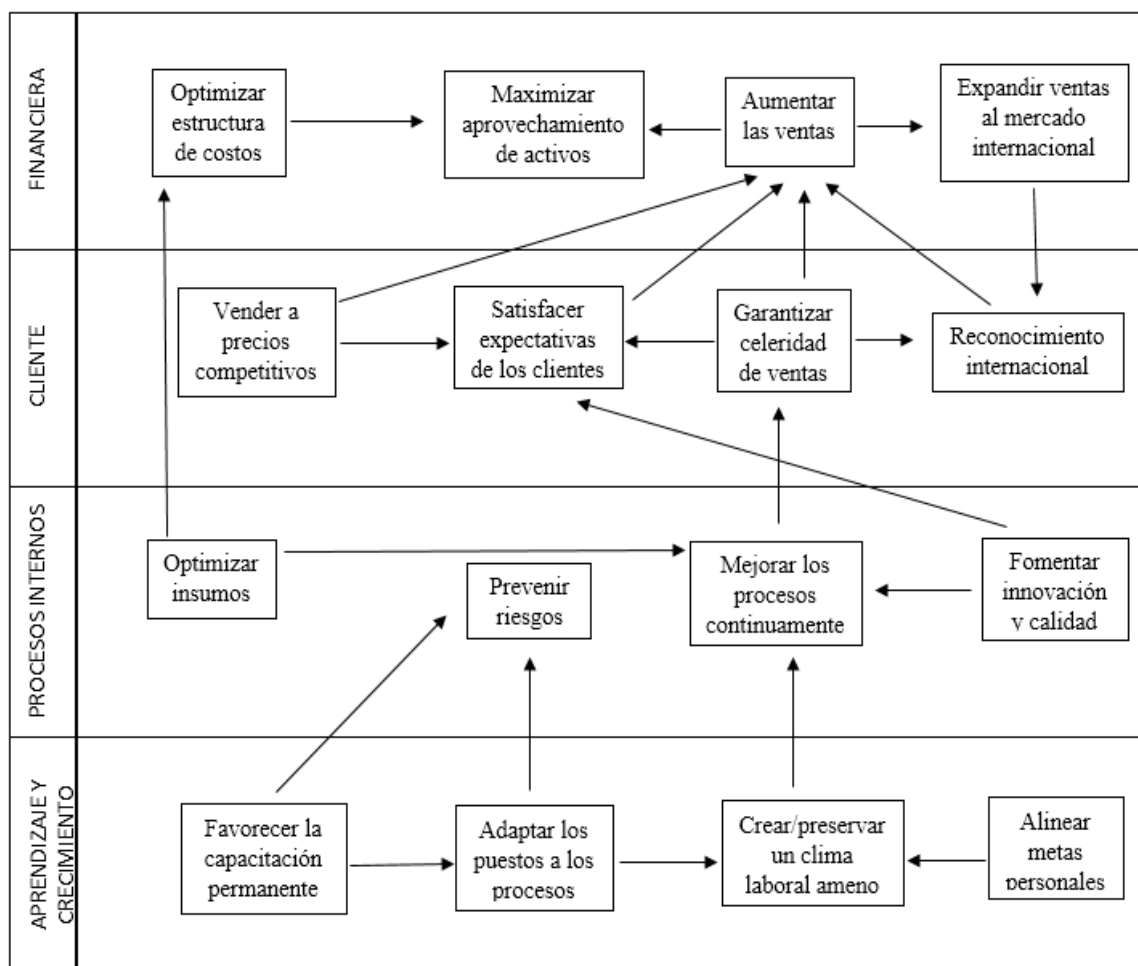


Figura 5. Mapa estratégico. Fuente: elaboración propia

En la Figura 6, se presenta el Cuadro de Mando Integral con el conjunto de indicadores que controlan el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada perspectiva. Para cada indicador se determina el valor que surge del cálculo, y también los responsables del cumplimiento de cada uno.

	Objetivo estratégico	Indicador	Unidad de medida	Fórmula	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Perspectiva financiera	Maximizar el aprovechamiento de activos	Rentabilidad de activos (ROI)	%	Utilidad neta / Total activos	70%	50%	40%	Dirección
	Aumentar las ventas	Rentabilidad sobre ventas	%	(Ventas- Costo de ventas) / Ventas	60%	40%	30%	Dirección
	Optimizar la estructuras de costos	Costo de producción (% sobre ventas)	%	Aumento de ventas / Total ventas	70%	60%	30%	Adm.
	Expandir ventas al mercado internacional	Países a comercializar	%	Conteo de países a comercializar	30%	40%	50%	Ventas
Perspectiva del cliente	Satisfacer las expectativas de los clientes	Satisfacción del cliente	%	(Clientes satisfechos / Total de clientes) x 100	20%	30%	50%	Calidad
	Garantizar la celeridad de respuesta	Pedidos entregados a tiempo	%	(Tiempo de entrega requerido / Tiempo entregado) x 100	20%	40%	60%	Prod.
	Vender a precios competitivos	Precio respecto a la competencia	%	(Precio de venta propio / Precio de venta del competidor) x 100	70%	40%	20%	Adm.
	Ser reconocidos internacionalmente	Preferencia sobre el competidor	%	(Posibles clientes que prefieren la compañía / Total posibles clientes encuestados) x 100	50%	40%	30%	Adm.
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar los procesos continuamente	Ordenes de trabajo perfectas	%	OT Plegado sin defecto / OT Plegado total	30%	50%	60%	Plegado
	Optimizar insumos	Evaluación de desperdicios	%	(Kg de material desperdiciado / Total material comprado) x 100	70%	40%	20%	Prod.
	Prevenir riesgos de accidentes	Gestión de prevención	%	Documentación x 0,3 + Herramientas de prevención x 0,7	60%	50%	30%	Calidad
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Favorecer la capacitación permanente	Inversión en formación (% sobre ventas)	%	Inversión en formación / Total ventas	30%	40%	50%	Dirección
	Adaptar puestos a los procesos	Cumplimiento de tareas por puesto	%	(Tareas cumplidas por puesto / Total de tareas asignadas) x 100	30%	50%	60%	RRHH
	Crear y preservar un clima laboral ameno	Satisfacción de la competencia	%	(Colaboradores satisfechos / Total de colaboradores) x 10	50%	30%	20%	RRHH
	Alinear las metas personales	Absentismo	%	(Días de absentismo / Total de días laborales) x 100	80%	70%	20%	RRHH

Figura 6. Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia.

La empresa Man-Ser S.R.L trabajó en el abordaje de esta herramienta, arribando a resultados de mejoras y optimización de los procesos. Se pudieron detectar las debilidades y trabajar sobre las mismas para disminuirlas, pero también sus fortalezas fueron expuestas logrando así, afianzar las mismas y utilizarlas como recursos para alcanzar los objetivos planteados en la introducción.

Se concluye, entonces, que la herramienta del CMI tuvo resultados óptimos en cuanto a su implementación y desarrollo.

Conclusiones y recomendaciones

En primer lugar, recordamos que el problema de la investigación del presente trabajo era la necesidad de Man-Ser S.R.L de contar con un Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de lograr la optimización de la gestión interna de la organización haciendo eficiente los procesos de desarrollo.

Luego de haber efectuado el análisis de la situación organizacional de la empresa Man-Ser S.R.L evaluando factores internos y externos que inciden en su operatoria diaria y analizando los factores claves del éxito, se elaboró un diagnostico organizacional en el cual se detectó la necesidad de contar con un instrumento de gestión que ayude a traducir y clarificar la estrategia de la organización, en objetivos claves que permitan a la misma generar valor agregado y mantener una posición competitiva en el mercado.

En respuesta a este requerimiento se evaluó una propuesta de aplicación asentada en el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) enfocado en la planificación estratégica y la adecuada toma de decisiones a partir de información oportuna, facilitando los procesos e incrementando la eficiencia de los recursos disponibles, permitiendo traducir la estrategia de la firma a través de indicadores de gestión.

El uso de esta herramienta permitirá a la empresa enfocarse en los aspectos de su gestión donde se detectaron falencias y trabajar sobre las mismas disminuyéndolas. También focalizarnos en las fortalezas, usándolas como recursos para lograr la implementación de esta herramienta de una manera eficiente y óptima.

Estimamos que con su desarrollo podremos generar beneficios a la organización, agregándole valor a la misma, tanto para sus clientes como proveedores. Los empleados darán mayor compromiso al ver sus metas personales vinculadas con las de la empresa pudiendo generar un mejor desenvolvimiento en los procesos que realicen.

A raíz de esto dejamos una serie de sugerencias que podrían ser de utilidad para sacar un mayor provecho de lo analizado.

Se recomienda indagar nuevas políticas de estrategia planificada de publicidad para poder contribuir con la imagen de la empresa y también con el posicionamiento de la marca, a través de diversos canales como cartelera, anuncios publicitarios, redes sociales y propagandas.

Aconsejamos crear una página web donde se puedan realizar ventas on-line, ofreciendo sus productos, descuentos y promociones que podrán ser abonadas por diferentes medios de pagos, lo que va a atraer nuevos clientes a la cartera.

Sugerimos, además, que los mandos altos deleguen tareas para enfocarse en lo que realmente les concierne, y así ganar la confianza de los empleados haciendo sentir que también están incluidos en procesos de mayor importancia.

Viendo la necesidad de contar con un área contable e impositiva, podrían evaluar la posibilidad de agregar un sector con personal capacitado que desarrolle las funciones relacionadas a esta cuestión. Al contar con la misma, dejarían de depender de un agente externo, y darían celeridad a los contratiempos ocasionados por la falta de la misma.

Como última recomendación, podrían tener en cuenta la creación de un plan para expandir sus productos al sector internacional, evaluando tanto los riesgos como los beneficios que traería aparejados tomar esta decisión.

Bibliografía

- Aguilar, A. M. (2018). *Diseño de un CMI y su influencia en la gestión de la caja municipal de ahorros y créditos de Tacna*. Tacna.
- Any Flor Nieves-Julbe, A., & Vega-de la Cruz, L. (2016). *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*. Holguin.
- Arteaga, T., Reyes, P., & Mota, H. (2012). *Gerencia Estratégica*. Anzoategui.
- Ayvaz, E. (2011). *The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic*. Estambul.
- Baez, P. C. (05 de 2015). Una propuesta de CMI para minera michilla. Antofagasta, Chile.
- Banchieri, L. C. (2012). *El cuadro de mando integral: de la teoría a su implementación práctica*. Tarragona.
- Banchieri, L. C., Campa Planas, F., & Amat Salas, O. (2015). *La implementación CMI en el sector agroalimentario: caso del grupo alimentario Guissona*. Tarragona.
- Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de mando integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC.
- Berríos, R. L., & Flores, R. (2017). *Cuadro de mando integral*. Santiago.
- Cabrebra, R. B., Jeronimo, J., & Flores Lopez, R. (28 de 07 de 2016). Diseño de cuadro de mando integral empresas aeronauticas. Sevilla, España: Universidad Pablo de Olavide.
- Cano Flores, M., & García López, T. (2013). *El foda: una técnica para el análisis de problemas en contexto de la planeación de las organizaciones*. Xalapa Enríquez.
- Castillo, A. J., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (2010). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Consultores Nara y Asociados.
- Cesar. (s.f.).
- CyTA, A. (04 de 05 de 2018). *Agencia CyTA*. Obtenido de <https://www.agenciacyta.org.ar/2018/05/argentina-esta-entre-los-30-paises-que-mas-contaminan-la-atmosfera/>
- D.Phil, S. G. (25 de 02 de 2020). *ACTION INSTITUTE*. Obtenido de https://www.acton.org/global/article/2020/02/25/argentina-esta-cayendo-en-el-caos-economico?utm_term=argentina%20econ%C3%B3mica&utm_campaign=Spani

sh+Ads&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9098040689&hsa_cam=1465251833&hsa_grp=98412320298&hsa_ad=421

- Gan, F., & Triguine, J. (2013). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Garcia Moras, A. G. (Diciembre de 2016). *Analisis y diseño de una herramienta Balanced Scorecard utilizando herramientas de desarrollo Open Source*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16022>
- Gir, S. (Agosto de 2016). *Elaboracion de un CMI y analisis de los indicadores claves de gestion*. Córdoba . Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/4900>
- Gregoret, A. B. (2019). *Aplicacion de Cuadro de mando integral en una pyme*. Reconquista. Obtenido de <https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/4296/Proyecto%20Final%20de%20Carrera.%20Gregoret%20Alejandra%20Bel%c3%a9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gregoret, A. B. (2019). *Aplicacion del cuadro de mando integral en un apyme*. Reconquista.
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica*. México: McGRAW.
- Hillar, G. C. (2016). *Tableros de control y balanced scorecard*. HASA.
- INDEC. (13 de 08 de 2020). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Lorences Perez, F., & Garcia Avila, L. (2013). *La contruccion de un cuadro de mando intregral de tecnologias de la informacion de una empresa*. Santa Clara.
- Loustalot, E. M. (2015). *Diseño de un CMI como instrumento estrategico para la gestion de una empresa del sector carnico*. Córdoba.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Guitierrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Montivero, S. (05 de 03 de 2020). *Memo*. Obtenido de <https://www.memo.com.ar/poder/una-ong-internacional-le-bajo-la-nota-a-argentina-por-la-liberacion-de-presos-k/>
- Montoya, C. A. (2011). *El balanced scorecard como herramienta de evaluacion en la gestion administrativa*. Medellin.
- Muñoz, E. C. (2010). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación*. Scielo.

- Nación, G. d. (18 de 03 de 2011). *Info leg.* Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/180669/norma.htm>
- Nardi, A. (2012). *Tablero de Comando*. Córdoba.
- Nardi, A. N. (s.f.). Cuadro de mando integral (balanced scorecard) una posible aplicación en bibliotecas universitarias. Córdoba, Argentina.
- Norton, D. P. (s.f.).
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2016). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2002.
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Córdoba.
- Pedrós, D. M., & Millas Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del CMI*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pérez, J. A. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Quito.
- Peteraf, M., Thompson, A., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Sarli, R. R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). *Análisis foda. Una herramienta necesaria*. Montevideo.
- Spark, P. (2011). *Aplicación de CMI para la profesionalización de la gestión de la cooperativa de comercio solidario durante 2011*. Córdoba.
- Torres, E. A. (2020).
- TRABAJO GOB AR. (2020). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/Bel/index.asp>
- WIPO. (2019). *Organización mundial de la propiedad intelectual*. Obtenido de https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2019/