

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**Diseño y desarrollo de un cuadro de mando integral para la empresa Man-
Ser S.R.L.**

Autor: Musso Rubén Nicolás

DNI: 39.824.422

Legajo: VCPB17230

Director de TFG: Salvia Nicolás

2020

Resumen

El presente trabajo de investigación propuso un plan de acciones para la empresa Man-Ser S.R.L., el cual le permitirá llevar un control y seguimiento de la consecución de los objetivos estratégicos. Se estableció un Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión para clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella comunicando la misma a toda la organización, alineando los objetivos personales y departamentales con la misma y vinculando los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, luego se elaboró el plan estratégico y finalmente se constituyó el cuadro mencionado que permitirá cuantificar los objetivos establecidos. De manera que se concluye que la mejora propuesta podría significar cambios sustanciales en la forma de realizar el trabajo y esto repercute en los resultados de los estados financieros, además permitirá mejorar de manera objetiva los procesos y ajustará las fallas presentadas en las áreas productivas, como así también permitirá tomar decisiones con mayor certeza.

Palabras claves: Objetivos, Problemas, Estrategia, Organización.

Abstract

The present research work proposed a plan of actions for the company Man-Ser S. R. L., which will allow you to take a control and monitoring the achievement of the strategic objectives. A Balanced Scorecard was established as a management instrument to clarify the strategy and achieve consensus on it, communicating it to the entire organization, aligning personal and departmental objectives with it and linking strategic objectives with long-term objectives and annual budgets. For its development we performed a diagnosis of the current management of the company, then developed the strategic plan and finally set up the box mentioned that allow them to quantify the set objectives. So it is concluded that the proposed improvement could mean substantial changes in the way of carrying out the work and this affects the results of the financial statements, it will also allow to objectively improve the processes and adjust the failures presented in the productive areas, such as this will also allow decisions to be made with greater certainty.

Key words: Objectives, Problems, Strategy, Organization.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación	3
<i>Descripción de la situación</i>	3
<i>Análisis del contexto</i>	4
Marco Teórico	11
<i>Estructura</i>	11
<i>Las relaciones causa-efecto</i>	12
<i>Los inductores de la actuación</i>	12
<i>Vinculación con las finanzas</i>	12
<i>Proceso de implementación</i>	12
<i>Beneficios y perjuicios de su implementación</i>	13
<i>Impacto en el medio empresarial</i>	13
Diagnóstico y discusión	14
<i>Declaración del problema</i>	14
<i>Justificación del problema</i>	14
<i>Conclusión diagnóstica</i>	14
Plan de implementación	15
<i>Alcance y limitaciones</i>	15
<i>Recursos</i>	15
<i>Planificación de acciones y marco temporal</i>	17
<i>Diagrama de Gantt</i>	17
<i>Diagrama de Gantt</i>	18
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	18
<i>Medición y evaluación de las acciones</i>	20
Conclusiones y recomendaciones	21

Bibliografía	23
---------------------------	-----------

Introducción

Man-Ser S.R.L. es una empresa cuyos orígenes se remontan a los años noventa. Su fundador, el Sr. Luis Mansilla, era empleado de una empresa muy importante dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, pero a su vez realizaba de manera particular trabajos de herrería. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, como es el caso de soldaduras especiales. Por esto, le brindó al Sr. Mansilla, el cual era uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia, la posibilidad de convertirse en proveedor de la misma. Mansilla aceptó la propuesta, y comenzó a trabajar utilizando como empleado a un familiar, rentó un galpón, sus primeras herramientas y dio comienzo a su nuevo emprendimiento.

La fecha fundacional de la empresa Man-Ser S.R.L. se considera el 15 de Octubre de 1995 cuando se instaló en su propia planta. Con el paso de los años esta fue evolucionando y modernizándose de acuerdo a los avances tecnológicos. La primera gran adquisición fue una maquina punzadora C.N.C. (control numérico por computadora) que permitió ampliar la variedad de productos y servicios y la llevo a convertirse en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

En el año 2003, comenzó a trabajar para AIT S. A., que es uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Hoy Man-Ser S.R.L. es su principal proveedor. Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos.

Fue en 2009 cuando los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo, y junto con su hermano más pequeño y su madre forman el directorio familiar. Actualmente cuentan con un total de 30 empleados, distribuidos en tres niveles jerárquicos de los cuales su mayoría son masculinos. Estos realizan trabajos de corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura para todos los clientes que solicitan productos industriales personalizados de acuerdo a sus indicaciones. Además, brindan servicios de instalación, capacitación y reparación de dichos bienes. La calidad de sus productos y sus precios la ha llevado a posicionarse como una de las principales empresas en el rubro metalmecánico de la provincia de Córdoba.

El otro gran paso que dio esta empresa fue en el año 2012 cuando inauguraron una nueva planta industrial, en la ciudad de Córdoba, que duplicaba a la anterior en tamaño, capacidad y que permite proyectar el desarrollo de nuevas unidades de negocio.

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

El área de producción es una de las más importantes de cualquier empresa, ya que su correcto funcionamiento le permitirá llevar un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. Dada su importancia, resulta importante analizar los elementos que integran y afectan los procesos productivos de Man-Ser S.R.L. y realizar un control interno que permita detectar aquellas irregularidades que se presentan diariamente en sus distintas áreas. A su vez, es importante analizar las desventajas que traen aparejadas a la producción de los bienes, como afecta esto a la satisfacción de los clientes y su influencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por consiguiente, de acuerdo a los análisis realizados se buscará brindar las soluciones a dichas problemáticas, así como los pasos a seguir para poder implementar dichas soluciones.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede adherir a la afirmación de que “el control interno se ha vuelto cada vez más importante, eficiente y, por consiguiente, requerido. La necesidad de asegurar el logro de objetivos organizacionales se está volviendo imperativa, esto es, no negociable” (Samuel Alberto Mantilla B., 2013, p. 3). Por consiguiente, resulta importante mencionar los siguientes antecedentes que permiten comprender el efecto positivo que trae aparejado esta idea a cualquier organización y que además dará sustentabilidad a este trabajo.

Como primer antecedente a mencionar tomamos el trabajo realizado en la Universidad de Chile. Sebastián Orchard Vergara (2016), analizó a la empresa Metalúrgica Sorena, especializada en la producción de repuestos industriales. Mediante un análisis interno se detectaron una gran cantidad de debilidades que debieron ser corregidas para sustentar la estrategia. Entre ellas, se observaron dificultades de liderazgo y comunicación, que generaban una ineficiente gestión sobre las áreas, provocando resultados irregulares o deficientes. Este trabajo sirvió como base para determinar las acciones a seguir, tomando en consideración las estrategias mencionadas, con el objetivo de lograr los resultados propuestos.

Otra referencia que se puede mencionar es el caso de la Pyme Ecuatoriana Ambatol Cía. Ltda. Castelo *et al.* (2019) realizaron un estudio en el cual brindaron un Modelo de Gestión de los Recursos económicos, ayudando en la toma de decisiones y a la hora destinar estos recursos de la mejor forma posible. Sirvió como ejemplo para todas las pymes del sector electromecánico de esa zona.

Para dar más fundamentos a lo analizado, se presenta un caso dentro del territorio nacional. El trabajo de Martin Alejandro Oyola (2019) quien diseño un Cuadro de Mando Integral para el departamento Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina. Con dicho cuadro se buscó lograr un crecimiento financiero basado en mantener controlados los costos logísticos, disminuir merma y desperdicios y mejorar la exactitud de los programadores tanto de producción como de materias primas e insumos.

Con todo lo antes mencionado, se puede comprender el impacto positivo que trae asociado llevar a cabo un control interno, por ende el objetivo general de este trabajo es poder diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L. que nos permita observar de forma global la compañía y así poder detectar puntos débiles en cada área que puedan ser mejorados.

Dicho cuadro de mando permitirá cumplir los objetivos estratégicos propuestos por la empresa, midiendo la evolución de las actividades y procesos que se generen en la organización. Para la elaboración del mismo se seguirán los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis que permita determinar la situación actual de la empresa y los objetivos estratégicos que persigue a corto y largo plazo.
- Vincular dichos objetivos estratégicos con cada perspectiva correspondiente. Estas son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Definir los indicadores de desempeño adecuados para cada objetivo propuesto.
- Medir el desempeño y realizar evaluaciones que permitan identificar si se cumple con los objetivos estratégicos.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Man-Ser S.R.L. se ha posicionado con el paso de los años como una de las metalúrgicas más importantes sector. Una de las claves de su éxito ha sido la calidad de sus productos que permiten satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de sus clientes. A su vez los precios de sus productos, en general, son más bajos que los de

su competencia lo que le permite ampliar la cobertura de mercado y mantener sus clientes más importantes.

Los clientes de esta sociedad son generalmente grandes empresas, las cuales exigen el cumplimiento de los plazos de entrega acordados, ya que necesitan estos bienes para sus propios procesos productivos. Por consiguiente, resulta indispensable poder evitar los denominados “cuellos de botella” que se originan en el proceso productivo y que llevan al incumplimiento de lo concordado con el cliente.

Los “cuellos de botella” que se detectan en el área de producción tienen como consecuencia la subutilización de la capacidad productiva, esto genera una demora en las etapas posteriores provocando que ciertos recursos permanezcan inactivos por un lapso de tiempo y se retrasen las entregas a los clientes. La falta de capacitación de los operarios, los errores de programación de las máquinas y la demora en la entrega de plano y especificaciones son algunos de los contratiempos que se ocasionan.

Análisis del contexto

Para poner en contexto todo lo antes mencionado sobre esta empresa, se procederá a utilizar distintas herramientas de análisis que nos permita describir el entorno en el cual desarrolla y como este influye en ella.

Por consiguiente, es importante destacar tal como señala Daniel Martínez Navarrete (2011):

El ambiente externo es un gran conjunto de factores relevantes que afectan de forma general o específica al desempeño de una organización. Para minimizar el impacto que las fuerzas externas tienen sobre nuestra empresa, es importante estar en una constante actualización e identificación de la información que nos rodea para poder enfrentar las situaciones inesperadas de la mejor manera posible y reducir el riesgo negativo que pueden generar en las empresas. (P. 14).

Siguiendo esta idea, se procede a utilizar una herramienta de análisis externo denominada Pestel. Esta es una metodología que se basa en algunas variables del contexto externo, las cuales son capaces de definir el escenario en el cual opera la organización. Su objetivo implica delimitar los factores que podrían ser relevantes en las tendencias generales, pero, además, proporciona información útil para la toma de decisiones (Roberto Rosso, 2014).

Como señala Pascual Parada (2013) los factores sobre los cuales se describe el entorno de la empresa con esta herramienta son políticos, económicos, sociales,

tecnológicos, ambientales y legales. A continuación se aborda cada uno de estos puntos con respecto a Man-Ser S.R.L.

Factor Político: en este apartado resulta importante mencionar el cambio de gobierno ocurrido en Argentina a finales de 2019, con la elección del nuevo presidente Alberto Fernández, quien tendrá un difícil camino luego de que el país estuviera en recesión gran parte del año pasado. Las empresas se han visto afectadas por esta situación, como señala Martin Mangas (2020) el gasto público tiene un efecto regresivo redistributivo, pero no así los impuestos, que son claramente regresivos. Concluyendo su afirmación, destaca que en la región los impuestos indirectos, es decir sobre bienes y servicios, son muy elevados y, por el contrario, la participación de impuestos a la renta y ganancias son muy bajos.

Otro punto importante a mencionar es la deuda externa del país, contraída en gran parte por el gobierno anterior. Actualmente siguen las negociaciones con los acreedores en busca de una propuesta que satisfaga a ambas partes, de acuerdo con Alberto Fernández (2020) se continua dialogando de buena fe con el objetivo de alcanzar un acuerdo sostenible.

Se puede adherir a la idea de que la propuesta argentina es una estrategia sostenible para empezar a crecer, generar los suficientes recursos para abastecer múltiples necesidades y luego comenzar a cumplir con el cronograma de pago de la deuda (Carlos Heller, 2020).

Factor Económico: La economía Argentina se encuentra en una situación muy delicada, siguiendo a Diego Giacomini (2020) el país se dirige a una crisis que será peor que la del 2002, por un lado la contracción del PBI será peor que la de ese año, mientras que por el otro lado dada la fuerte caída de la demanda de dinero y el alocado ritmo de emisión monetaria el desequilibrio cambiario y monetario también será record.

Toda esta situación se vio totalmente agravada por la pandemia del coronavirus, que ha dejado a muchas pymes sin la posibilidad de seguir trabajando, de acuerdo con Vicente Donato (2020) estima que 61.000 pymes están evaluando cerrar, a su vez no será posible salvar a todas las pequeñas y medianas empresas del país, sobre todo porque la Argentina arrastra un escenario estructural recesivo. A esto se le suma la crisis sanitaria y la crisis de la deuda externa.

Factor Social: El contexto social actual no tiene precedentes, el virus, conocido como Covid-19 empezó a expandirse por todo el mundo y ha llegado hasta la Argentina. Debido a esto, el Presidente ha decretado tomo la decisión de implementar

una cuarentena en principio total, y que con el correr del tiempo se ira flexibilizando para realizar ciertas actividades. La meta es clara, “cumplir el objetivo prioritario, que es cuidar a todos los argentinos y las argentinas” (Alberto Fernández, 2020).

Como hemos mencionado la pandemia ha producido la imposibilidad de seguir trabajando para la mayoría de las empresas. Adhiriendo a lo dicho por el contador Santiago Sáenz (2020) muchos trabajos se resuelven con Home Office, pero no todos, ya que empresas como Man-Ser S.R.L. requieren que sus trabajadores asistan a la planta para continuar con la producción. Las medidas a tomar por parte del Gobierno Nacional serán claves para el futuro.

Factor Tecnológico: los avances tecnológicos causan un gran impacto en la sociedad y en las empresas. En concordancia con Roger Alarcon (2019) en tanto las empresas no busquen la manera de acoplarse al progreso tecnológico, no verán los beneficios. Cada sector debe arriesgarse a innovar y presentar algo nuevo con ayuda de estos avances.

Si bien los cambios tecnológicos son mayores en los últimos años, un punto importante a destacar son las tecnologías de impresión 3D. Como señala el Dr. Mario Duarte (2019) la impresión 3D es una de las tendencias tecnológicas con mayor proyección de impacto económico-productivo, tiene la capacidad de traducir ideas y diseños en objetos concretos independientemente de su complejidad.

Factor Ambiental: el cuidado del medio ambiente es un punto que cobra mayor importancia con el paso del tiempo. De acuerdo con la Claudia García (2017) la diligencia en el cumplimiento de las obligaciones ambientales por parte de las industrias debe pasar de ser un simple trámite o acto de buena voluntad, a convertirse en una estrategia de negocio que le permita garantizar la correcta disposición de los recursos naturales y cumplir sus objetivos a mediano y largo plazo.

Factor Legal: en este apartado resulta importante mencionar las modificaciones que ha tenido la ley Pyme en este último año. Según la nueva resolución n°49 dictada por la Secretaria de emprendedores y de la Pyme (2020) se creó el Régimen de Crédito Fiscal destinado a la cancelación de tributos cuya percepción, aplicación y fiscalización corresponde a la AFIP, con el objetivo de incentivar la capacitación del personal de las MiPyME.

Hasta aquí, se pudo hacer una descripción de aquellos factores externos que más influyen en la empresa, pero continuando con el análisis se procederá a utilizar otra herramienta que permitirá ahondar más en este ente. De acuerdo con Rosana Sarli

(2015) el análisis Foda 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.

Para continuar, se procederá a enumerar las fortalezas de esta empresa, como afirma Shelley Pursell (2019) las fortalezas son los atributos de la organización, es decir, lo mejor que tienen como empresa. Los factores positivos ayudaran a crear oportunidades y tener ventaja competitiva.

Fortalezas:

1. La empresa posee más de 25 años de experiencia en el sector metalúrgico.
2. Trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes.
3. El precio de los productos comercializados, en general, es más bajo que los de la competencia.
4. Ofrece servicios postventa, es decir, instalación, capacitación y reparación de los bienes comercializados.
5. Utiliza uno de los sistemas más conocidos para la mejoría continua de sus procesos.
6. Los productos llegan de manera directa a los clientes, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución.
7. Existe dialogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato.
8. Cuentan con transportes propios para el traslado de los bienes.
9. Poseen un protocolo de emergencias.
10. Tiene un sistema de gestión el cual está compuesto por diferentes módulos relacionados.

Continuado con el análisis, se detallan a continuación las debilidades de la empresa, que según Haydee Ballesteros (2010) se las puede definir como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al medio, que entorpecen el alcance de los objetivos o que enlentecen los procesos.

Debilidades:

1. Los cuellos de botella generados dentro del proceso generan una subutilización de la capacidad productiva.
2. La falta de delegación de tareas y actividades genera sobrecargas en los niveles jerárquicos superiores.

3. Las demoras en los procesos productivos originan demoras e incumplimiento en los plazos de entrega a los clientes.
4. No cuentan aún con una política de ambiente y gestión de residuos.
5. En ocasiones, hay falta de espacio para el almacenamiento de stock, lo que suele generar accidentes laborales.
6. No poseen un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.
7. Las capacitaciones deben ser solicitadas por los empleados, y por el momentos no se llevan a cabo otras acciones de incentivos.
8. La liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora.
9. No están inscriptos como importadores y exportadores y aun no cuentan con profesionales de esa disciplina.
10. No cuentan con un cuadro de mando integral.

Por otra parte, es importante mencionar las oportunidades, que tal cual lo define Haydee Ballesteros (2010) son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio y que permiten obtener ventajas competitivas.

Oportunidades:

1. La apertura de nuevas sucursales en otras provincias puede abrirle el camino a nuevos mercados.
2. Los constantes avances tecnológicos pueden permitirle mejorar la calidad de sus productos y optimizar sus procesos productivos.
3. La exportación de sus productos a mercados internacionales para no depender únicamente del mercado local.
4. Importación de sus insumos desde el exterior para abaratar los costos productivos.
5. El desarrollo y producción de nuevos productos que abarquen un nuevo sector de clientes.

Por último, enumeraremos aquellas amenazas a las cual se enfrenta la empresa, que tal como señala Shelley Pursell (2019) incluyen aquellos aspectos externos que pueden detener el crecimiento de la empresa.

Amenazas:

1. La fuerte presión impositiva del país atenta constantemente contra el crecimiento de la empresa. Como señala la consultora Data Driven Argentina (2020) una pyme argentina que paga todo los impuestos, en promedio, da perdida.
2. Imposibilidad de seguir operando debido a la pandemia del covid-19. De acuerdo al Observatorio Pyme (2020) el 54% de las pymes del país no están operando debido a la cuarentena obligatoria.
3. El ingreso de bienes de similares características provenientes de empresas del exterior.
4. El surgimiento de productos sustitutos debido al surgimiento de la industria 4.0, José L. del Val Román (2016) la define como un nuevo modelo de organización y de control de la cadena de valor a través del ciclo de vida del producto, hecho posible por las tecnologías de la información.
5. El aumento de los costos, como afirma Alberto Kahale (2020) el debilitamiento del peso frente al dólar genera incremento de los precios de los insumos utilizados.

Con todo lo antes analizado se pudo ahondar en cuestiones claves que permiten tomar las pautas adecuadas según las conclusiones obtenidas. Pero para tener un conocimiento de la empresa se procederá a utilizar otra herramienta de análisis muy conocida y que resulta de gran ayuda.

La herramienta de análisis conocida como las cinco fuerzas de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter en el año 1979. Según Alejandro Ramírez Velázquez (2012) se la puede definir como un modelo que permite determinar de qué manera una empresa puede constituir una ventaja competitiva por medio de cinco factores.

El primero de los factores es la amenaza de los nuevos entrantes, de acuerdo con Michael E. Porter (2008) los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

En este caso, se puede decir que la amenaza es baja, las dificultades de financiamiento para introducirse en el rubro metalúrgico son muy altas, sumado a esto el sector no atraviesa un buen momento en cuanto a lo productivo, lo cual no es

alentador para los nuevos posibles competidores. Según la Asociación de Industriales Metalúrgicos (2020) la producción metalúrgica acumula una baja del 11,4 % en lo que va del año 2020.

Continuado con el análisis, es importante mencionar el poder de negociación de los proveedores, como lo menciona Michael E. Porter (2008) los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Son muy pocas las opciones que tiene Man-Ser S.R.L. de proveedores de insumos, por lo cual el poder de negociación que tienen estos con la empresa se podría decir que, en general, es alto.

Siguiendo con el desarrollo de los factores, se encuentra el poder de negociación de los clientes, que tal como lo enuncia Michael E. Porter (2008) los clientes poderosos son aquellos capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten.

En el caso de Man-Ser S.R.L. el poder de negociación de los clientes es relativo, ya que cuenta con grandes clientes y algunos que no lo son. El hecho de ser la única proveedora de algunos productos, como por ejemplo los protectores de bancada, no les da la posibilidad a los clientes de optar por otros proveedores. Pero en otros tipos de productos, como las maquinas lavadoras o extractoras de viruta cuentan con fuertes competidores.

Por otro lado, se debe analizar la amenaza de productos sustitutos, según Rocío Herrera (2018) la situación de la empresa se complica si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o si pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.

De acuerdo con esto, se puede decir que si bien la competencia es poca, con los constantes avances tecnológicos que se dan en el mundo hoy en día, la empresa corre un alto riesgo de quedar fuera de competencia con respecto a sus competidores que puedan introducir al mercado productos de similares características pero con la última tecnología, lo que lo haga imposible de competir con ellos.

Como último factor a analizar se encuentra la rivalidad entre competidores existentes. Michael E. Porter (2008) describe que la rivalidad entre competidores

existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuento de precios, más allá del desempeño económico en ese sector en particular.

En este caso, la rivalidad entre los competidores de Man-Ser S.R.L. es muy relativo, ya que depende del bien en el cual se enfoque el análisis. Si se trata de la fabricación de extractores de viruta, maquinas lavadoras o corte por plasma se puede apreciar que compite con empresas fuertes y bien posicionadas en el mercado, con lo cual la rivalidad existente es alta. Pero si el enfoque está en el servicio de plegado y punzonado o la fabricación de protectores de bancada se puede afirmar que la rivalidad es muy baja o incluso nula.

Marco Teórico

El cuadro de mando integral o balanced scorecard presentado en 1992, es una herramienta administrativa revolucionaria. Como lo mencionan sus autores, permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Robert Kaplan y David Norton, 2000).

Estructura

En cuanto a la estructura de esta herramienta, de acuerdo con R. Kaplan y D. Norton (2000) se puede decir que los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa.

- Perspectiva financiera: esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para los miembros o accionistas.
- Perspectiva del cliente: la misma brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes.
- Perspectiva del proceso interno: define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

La vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con su estrategia

Las empresas deben ser capaces de traspasar su estrategia a sus sistemas de medición, adhiriendo a Vanesa Cáceres (2012) la múltiples medidas que se encuentran

en un cuadro de mando correctamente constituido, deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que a su vez sean consistentes y mutuamente reforzantes. Estos vínculos deben incorporar tanto las relaciones causa-efecto como las mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

Las relaciones causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto, siguiendo a Ramón Berrios y Roxana Flores (2018) estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Un cuadro de mando integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto.

Los inductores de la actuación

Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados claves, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular, ya que reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio Ramón Berrios y Roxana Flores (2018).

Vinculación con las finanzas

El componente financiero es muy importante, como afirma Vanesa Cáceres (2012) se debe poner un gran énfasis en los resultados financieros, debiendo vincularse las trayectorias causales de todas las perspectivas con los objetivos financieros. Por lo que, se obtienen beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin las distorsiones que provienen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

Proceso de implementación

La implantación del cuadro de mando, como lo mencionan Daniel Martínez y Artemio Milla (2012) debe ser realizada mediante las siguientes técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación.

- Planificación: se establece el equipo de trabajo que va a intervenir, el calendario de fechas del proyecto, el sistema de organización y el sistema de documentación.

- Proceso de reflexión estratégica: se reflexiona sobre la misión, visión, valores y estrategias de la empresa.
- Desarrollo del mapa estratégico: el mismo describe la estrategia de la empresa de manera clara y precisa.
- Implantación: una vez confeccionado el mapa estratégico se debe proceder a comunicar y trasladar el mismo a toda la organización.
- Control y seguimiento: consiste en hacer un seguimiento de los resultados y evaluar los mismos para posibles mejoras.

Beneficios y perjuicios de su implementación

De acuerdo a lo que se desarrolló anteriormente se podría deducir que por su claridad y estructura, el cuadro de mando integral se está convirtiendo en una de las herramientas más utilizadas en empresas y organizaciones competitivas. Como afirman Daniel Martínez y Artemio Milla (2012) el principal beneficio de su aplicación es permitir que todo el mundo conozca su importancia para la estrategia general de la empresa y que sea una parte activa y fundamental, y que no se trate solo de palabras, sino que es algo real. Sumado a esto, Moisés Briñez (2016) declara que sirve como un valioso instrumento para gestionar el capital intelectual empresarial, ya que proporciona un conjunto coherente de indicadores de actuación utilizando sistemas de medición derivados de sus estrategias y capacidades.

Pero también resulta importante mencionar lo dicho por Patricia Rodríguez et al. (2012) los cuales mencionan que la introducción del cuadro de mando en una empresa puede implicar consecuencias disfuncionales imprevistas, ya que las personas podrían sentirse amenazadas por el sistema de vigilancia estrecha, lo que lleva al sentimiento de desconfianza.

Impacto en el medio empresarial

Como toda herramienta novedosa, ha sido recibida positivamente por un sector empresarial, pero también ha sido criticada. Según Nadia Ugalde Binda (2011) el cuadro de mando integral ha tenido gran aceptación porque explica de manera clara la forma en que debe describirse, comunicarse e implementarse la estrategia.

Sin embargo, en contraposición, José Sánchez et al. (2016) afirman que han percibido que los emprendedores, aunque conocen la utilidad del balanced scorecard, utilizan esta herramienta en pocas ocasiones, argumentando desconocimiento sobre cómo desarrollarlo o viéndolo como algo complejo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El problema presentado en esta organización básicamente es la falta de una herramienta de control de gestión, que le permita implantar y comunicar su estrategia a toda la empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Como se desarrolló anteriormente con la herramienta Foda, una de las principales debilidades encontradas son los cuellos de botella generados en el proceso productivo, que conllevan a generar demoras en la producción, deficiencias de calidad en los productos e incumplimiento con los plazos de entrega acordados.

Justificación del problema

Debido a la falta de una herramienta de control en la empresa, como lo es el cuadro de mando integral, se pueden apreciar graves fallas en los procesos productivos y en cada una de las distintas áreas, que conllevan al incumplimiento de los objetivos principales de la empresa. Si bien esta empresa cuenta con organigrama bien definido por áreas y con un sistema de gestión compuesto por módulos interrelacionados, no poseen un instrumento con indicadores que le permitan traducir sus objetivos y medir su desempeño.

La demora en los plazos de entrega a los clientes y fallas de calidad en algunos productos son unas de las problemáticas principales que se generan, por ende resulta fundamental contar con una herramienta de gestión que permita evitar estas situaciones, ya que esto puede generar descontento en los clientes, una mala reputación y además puede llevar a una crisis financiera a la organización.

Conclusión diagnóstica

Uno de los factores claves para el éxito de una empresa del sector metalúrgico es la satisfacción de sus clientes, lo que se convierte en uno de los objetivos principales a cumplir. Por ende tras determinar todas las problemáticas generadas en los procesos productivos, resulta indispensable poder desarrollar e implementar una herramienta que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Con la implementación de un cuadro de mando integral se podrá contemplar la evolución de la empresa desde una perspectiva más amplia, permitiendo la planificación e implementación de las estrategias a corto y mediano plazo, además de generar la información necesaria para la correcta toma de decisiones y evitar situaciones indeseadas.

Plan de implementación

Alcance y limitaciones

Para poder continuar con la implementación del cuadro de mando en la empresa en análisis, se indicaran aquellos aspectos que serán tratados en el mismo, pero a su vez, también se mencionaran las limitaciones que conlleva, así como los puntos que exceden al mismo y que no serán tratados.

En primera instancia, es importante mencionar que se abordaran todas aquellas perspectivas que refirieren a cuestiones internas de la empresa, permitiendo tener una visión global de la misma. Sin embargo, dicho cuadro no brinda un análisis o enfoque en cuestiones externas, ya sea proveedores, competidores u otros factores que influyan en el desenvolvimiento de la organización.

Otro apartado que se puede mencionar es el hecho de que este cuadro de mando será diseñado y confeccionado para su implementación en una empresa metalúrgica de Argentina. Si bien el mismo es una herramienta conocida y utilizada mundialmente, que puede ser desarrollado para cualquier empresa, este debe adecuarse a las características de cada una, ya sea su rubro, ubicación, tamaño y objetivos.

Siguiendo con las limitaciones que tiene esta implementación, se debe considerar que si bien la elaboración del mismo brindara una visión general de las cuatro áreas de interés de la empresa, las mismas no proporcionarán un panorama completo. Es por esto, que se recomienda incluir y adherir análisis más meticulosos y específicos, que detallen más profundamente cada perspectiva. Esta limitación es crucial tenerla en cuenta en el momento de la toma de decisiones.

Por último, se ha definido que el proceso de desarrollo, implementación y evaluación del cuadro de mando comprenderá un periodo de seis meses, comprendido entre los meses de Julio y Diciembre de 2020, por consiguiente queda exento todo lo que corresponda a otro lapso de tiempo.

Recursos

Para poder llevar a cabo la implementación del cuadro de mando integral en esta empresa, es de suma importancia detallar aquellos elementos que son necesarios para su concreción y poder cuantificar sus costos de ejecución y sostenimiento. A su vez, hay que aclarar que algunos de estos elementos ya son poseídos por la misma empresa, por lo cual no se tomarán en cuenta en el siguiente detalle.

Sin dudas el punto más importante es determinar el profesional o grupo de profesionales externos que confeccionaran el cuadro de mando integral. Considerando que se necesita un profesional que analice la toda la parte financiera y otro que analice la parte organizativa o comercial. Para hacer el relevamiento de toda la información, cada uno ocuparía aproximadamente 4 horas diarias, durante un periodo de 30 días, lo que serían 120 horas totales cada uno. De acuerdo a lo consultado a la Cra. Andrea Pomiro (2020) el costo de la hora de asesoría en promedio dictaminado por el Consejo de Ciencia Económicas es de \$3.000, sin embargo este valor ajustado a la realidad es de \$1.000 la hora. Considerando todo lo antes mencionado, se puede determinar que la empresa incurriría en un costo de \$240.000 para ambos asesores.

Para dar soporte a los procesos evaluados se debería contar con un software actualizado que permita la recopilación, almacenamiento y envío de la información a los asesores. De acuerdo a lo aclarado, se debería destinar \$30.000 para la compra e instalación de un nuevo equipo de computación que permita llevar a cabo todo lo mencionado.

A lo detallado, se le pueden sumar otros gastos de menor proporción, como podrían ser gastos de logística, movilización y comunicación, ya que podría ser necesario el traslado de documentación desde la empresa a las oficinas del grupo de asesores durante todo el proceso o también serán necesarios los contantes llamados telefónicos con dicho asesores, se tomara un costo de \$ 5.000 con respecto a esto.

En resumen, se puede afirmar que se estaría incurriendo en un gasto aproximado de \$275.000 para poder llevar a cabo el desarrollo y la implementación de esta herramienta de gestión. A su vez, es crucial destacar que este valor puede estar sujeto a cierta variabilidad debido al contexto económico actual.

Luego de haber hecho el relevamiento de toda la información, lograr confeccionar el cuadro de mando y haberlo implementado, es necesario hacer un seguimiento y mantenimiento del mismo. Estimando que se lo evaluara durante un semestre, se podría considerar que a cada profesional le tomaría 2 horas semanales para hacer el seguimiento de dichos resultados, con esto podríamos considerar que el costo para la evaluación semestral es de \$ 104.000 en total, ya que cada asesor ocuparía 52 horas en todo el semestre, lo cual tomando un valor promedio de \$1.000 la hora, el costo individual de cada asesor será de \$52.000. Si a esto le sumamos gastos menores ya sea de comunicación o traslado, se podría establecer un monto estimativo de \$120.000 para poder llevar a cabo el mantenimiento de este instrumento.

Planificación de acciones y marco temporal

Prosiguiendo con el plan de implementación, luego de realizar un minucioso detalle de los recursos necesarios para llevarlo a cabo, se procede a detallar las actividades a desarrollar que son necesarias para cumplir con los objetivos propuestos. Es de suma importancia que la planificación de estas actividades cuente con una secuencia lógica y estén ubicadas en un periodo determinado de tiempo.

Por esta razón, conviene utilizar una herramienta administrativa que permitirá plasmar estas actividades en un gráfico, pudiendo identificar cada una de ellas y apreciar su duración, tal como describe María Hinojosa (2003), el gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de tal modo que puedan evitarse periodos ociosos innecesarios y se dé también al administrador una visión completa.

Tabla 1

Diagrama de Gantt

Tipo de tarea	Fecha de inicio	Fecha de final	Duración (semanas)
Tarea 1: Recopilación de la información necesaria de documentos físicos o digitales.	01/07/2020	05/07/2020	1
Tarea 2: Analizar la información obtenida.	06/07/2020	12/07/2020	1
Tarea 3: Definir los objetivos a cumplir.	13/07/2020	19/07/2020	1
Tarea 4: Realizar un relevamiento de los procesos de producción.	20/07/2020	26/07/2020	1
Tarea 5: Plantear las modificaciones necesarias en los procesos productivos.	27/07/2020	09/08/2020	2
Tarea 6: Elaborar distintas alternativas de organización de las áreas organizacionales.	10/08/2020	23/08/2020	2
Tarea 7: Calcular los costos asociados a cada alternativa.	10/08/2020	23/08/2020	2
Tarea 8: Escoger la alternativa más adecuada.	24/08/2020	31/08/2020	1
Tarea 9: Diseñar el nuevo organigrama de trabajo.	01/09/2020	13/09/2020	2
Tarea 10: Definir las modificaciones de horarios y actividades de los trabajadores.	01/09/2020	13/09/2020	2
Tarea 11: Brindar capacitaciones al personal de trabajo.	14/09/2020	04/10/2020	3
Tarea 12: Publicación y puesta en marcha de los nuevos procedimientos	05/10/2020	11/10/2020	1
Tarea 13: Evaluar el cumplimiento y eficiencia de los nuevos procesos.	09/10/2020	31/10/2020	3
Tarea 14: Ajustar los fallos que se detecten.	01/11/2020	15/11/2020	2
Tarea 15: Generar formularios para evaluar la satisfacción de los clientes.	05/10/2020	30/11/2020	7
Tarea 16: Evaluar las opiniones de los clientes y definir posibles correcciones.	23/11/2020	06/12/2020	2
Tarea 17: Implementar las correcciones necesarias.	07/12/2020	13/12/2020	1

Tarea 18: Hacer un análisis global del desempeño.	14/12/2020	24/12/2020	2
---	------------	------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 1

Diagrama de Gantt

Actividades	JUL				AGO				SEPT				OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Tarea 1	■																							
Tarea 2		■																						
Tarea 3			■																					
Tarea 4				■																				
Tarea 5					■																			
Tarea 6						■																		
Tarea 7							■																	
Tarea 8								■																
Tarea 9									■															
Tarea 10										■														
Tarea 11											■													
Tarea 12												■												
Tarea 13													■											
Tarea 14														■										
Tarea 15															■									
Tarea 16																■								
Tarea 17																	■							
Tarea 18																								■

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en las figuras anteriores, el plazo determinado para desarrollar todas las actividades es de seis meses. Una vez determinado el horizonte temporal, se presenta a continuación el Cuadro de Mando Integral elaborado para la empresa, el cual cuenta con una serie de objetivos para cada perspectiva organizacional. Cada uno de estos objetivos posee un indicador que permitirá hacer un seguimiento del cumplimiento de los mismos.

Ilustración 2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Incremento del volumen de ventas	Porcentaje de ventas	Porcentaje	20%	Semestral	20%	10%	5%		Gerencia y área de ventas
Financiera	Reducción de costos	Índice de productividad	Porcentaje	15%	Semestral	15%	12%	8%		Gerencia y área de Producción

Financiera	Maximizar la rentabilidad del negocio	Índice de rentabilidad	Porcentaje	10%	Semestral	10%	5%	2%		Gerencia y área de Administración
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción en cada venta	Porcentaje	90%	Mensual	90%	75%	50%		Gerencia y área de Ventas
Cliente	Recuperar antiguos clientes	Porcentaje de clientes recuperados	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	10%		Gerencia y área de Ventas
Cliente	Adquisición de nuevos compradores	Porcentaje de nuevos clientes	Porcentaje	30%	Semestral	30%	20%	12%		Gerencia y área de ventas
Cliente	Aumentar la calidad de atención	Porcentaje de quejas por ventas	Porcentaje	2%	Mensual	2%	10%	20%		Gerencia y área de Venta
Procesos	Optimizar los procesos productivos	Porcentaje de gastos por fallos operativos o administrativos	Porcentaje	5%	Mensual	5%	10%	15%		Área de Producción
Procesos	Reducir riesgos laborales	Porcentaje de accidentes laborales	Porcentaje	2%	Mensual	2%	5%	10%		Área de Producción y área de Recursos Humanos
Procesos	Mejorar los tiempos de producción	Tiempo de inactividad operativa por productos	Horas	1	Semanal	1	1.30	2		Área de Producción
Procesos	Ampliar la gama de productos	Porcentaje de nuevos productos vendidos	Porcentaje	10%	Trimestral	10%	5%	2%		Área de Ventas y área de Producción
Capacidad de aprendizaje	Mejorar capacitación del personal	Evaluación de desempeño	Porcentaje	90%	Semestral	90%	75%	50%		Área de Recursos Humanos
Capacidad de aprendizaje	Lograr un mejor clima organizacional	Encuesta de clima laboral	Porcentaje	90%	Semestral	90%	80%	60%		Área de Recursos Humanos
Capacidad de aprendizaje	Reducir el nivel de ausentismo laboral	Registro de ausencias sin justificación	Días	1	Semestral	1	2	3		Área de Recursos Humanos

Capacidad de aprendizaje	Lograr mayor motivación de los empleados	Cumplimiento de iniciativas para obtener incentivos laborales	Porcentaje	80%	Semestral	80%	60%	50%		Área de Recursos Humanos
--------------------------	--	---	------------	-----	-----------	-----	-----	-----	--	--------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Medición y evaluación de las acciones

Luego de haber desarrollado y presentado el cuadro de mando para la empresa Man-Ser S.R.L., es importante medir el impacto que tiene la implementación del mismo. Para esto, se realizara un análisis cuantitativo de los principales indicadores utilizados en cada una de las perspectivas.

En primer lugar, se propuso el objetivo de aumentar un 20% las ventas en un semestre, esto significaría un aumento en el volumen de ventas de \$39.727.077,17, tomando como referencia los estados contables. Sumado a esto se estableció el objetivo de reducir los costos de producción en un 10%, lo cual sumarian \$24.906.508,82. Esta reducción de costos debería ser logrado evitando disminuir la calidad del producto. Con el cumplimiento de estos objetivos, se lograría aumentar el resultado bruto de la empresa.

Por otra parte, se mencionaron los objetivos referidos a los clientes. Este punto es muy importante, ya que una de las claves para lograr el éxito en este tipo de empresas es lograr satisfacer las necesidades de los compradores. Se propuso mejorar la satisfacción del cliente, cumpliendo con las necesidades que el mismo exige con respecto a la calidad de su producto, pero también con el cumplimiento de los plazos de entrega y la correcta atención al mismo. Esto traerá aparejado no solo un aumento en el volumen de ventas de bienes industriales o servicios, sino que mejorara la reputación de la empresa y permitirá la atracción de potenciales clientes.

Con respecto a lo referido anteriormente, también se propuso dos objetivos que aumentaran la cartera de clientes, uno se basa en buscar atraer un nuevo segmento de compradores, y el otro en recuperar clientes perdidos con anterioridad. Si bien no se puede estimar con exactitud el monto total que implicaría la concreción de estos objetivos, es importante remarcar que las ventas serian significativamente mayores.

Siguiendo con el análisis de los indicadores, se encuentran los referidos a los procesos internos. Básicamente lo que se propuso es optimizar los mismos, intentando reducir aquellas fallas operativas o administrativas que se presentan diariamente y que

generan demoras en la entrega de los productos. El objetivo óptimo es reducir a un 5% el porcentaje de fallas permitidas, pero es aceptable que se mantenga en un 10%.

Reducir el porcentaje de accidentes de accidentes laborales es otro de los objetivos que se propusieron. Este punto es muy importante ya que aparte de reducir costos por posibles demandas o juicios, ya que estos últimos han ascendido a \$1.526.063 en el último año. A parte del costo asociado a estos, se debe mencionar el hecho de perder por un cierto tiempo el servicio brindado por el trabajador afectado.

Por último, y no menos importante, se mencionaron los objetivos correspondientes a la capacitación y aprendizaje. Una de las propuestas es realizar capacitaciones que permitan a los operarios mejorar el manejo de las herramientas, permitiendo evitar demoras en la producción que generen luego el incumplimiento del plazo de entrega a los clientes. Aparejado a esto, se sugiere realizar encuestas de clima laboral, para poder identificar necesidades de los trabajadores para mejorar su convivencia diaria. Ambos indicadores proponen alcanzar un 90% de aprobación para poder general un ambiente favorable que permitirá a largo plazo una reducción en los costos operativos.

En definitiva, se sugiere implementar ciertas iniciativas a cumplir para los empleados, otorgando incentivos a quienes lo cumplan, lo cual permitirá aumentar la motivación de los empleados, y reducirá tanto los tiempos de ociosidad operativa como fallas en la producción. Como complemento, se propuso reducir a uno la cantidad de días en las que se puede ausentar un empleado injustificadamente en un semestre, debiendo presentar un certificado médico o comprobante de su ausencia. Esto será con el fin de evitar futuros conflictos y disconformidad con los empleadores y con los demás trabajadores.

Conclusiones y recomendaciones

A modo de conclusión, se remarca la importancia que trae aparejada la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa en análisis. El mismo no es solo una herramienta de medición, sino más bien, se lo puede considerar como un sistema de gestión estratégico, que posibilitara la comunicación de la visión organizacional a todos los rincones de la empresa y transformar su estrategia en objetivos a cumplir a corto y largo plazo.

El grado de simplificación y la interrelación clara entre objetivos ayuda a transmitir de forma directa a todos los implicados cómo la contribución que se hace desde su área de actuación repercute en que la organización progrese hacia la situación deseada en un futuro

La selección de los indicadores más apropiados para cada una de las perspectivas de la organización, permitirán determinar el grado de consecución de los objetivos. A su vez, la medición de los resultados a través de indicadores permite a la empresa evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que había previsto, ver las causas e introducir correcciones, que pueden llevar incluso a la reformulación de la estrategia por parte de la empresa.

A través de este trabajo, quedaron expuestas una gran cantidad de debilidades en los procesos internos de la empresa, que claramente generaban una deficiencia en el rendimiento económico y operativo. A su vez, el cumplimiento de algunos de los objetivos primordiales de la organización estaba en riesgo debido a la falta de una herramienta de gestión adecuada.

Mediante la implementación de nuestra propuesta, se lograron identificar los indicadores más adecuados para realizar el seguimiento de los objetivos. Con ellos, se elaboró un cuadro que permite visualizar la situación de la empresa mediante la presentación ordenada y agrupada de las perspectivas, objetivos, iniciativas, indicadores y metas definidas para la administración de la estrategia adoptada.

Para finalizar, se recomienda aplicar la metodología Balanced Scorecard, contando para ello con el apoyo de la Alta Dirección para su sostenibilidad y el compromiso permanente de todos los niveles jerárquicos de la empresa a fin de obtener un compromiso de largo plazo. A su vez, se propone prestar atención a las posibles amenazas externas que pueda tener la organización, las cuales no están analizadas en el cuadro de mando presentado, pero que sin lugar a dudas es un aspecto que la empresa debería tener en cuenta para evitar futuros inconvenientes en el cumplimiento de los objetivos.

Bibliografía

Ángel Castelo, Norma Giménez, Emma Ríos y Gustavo Cabezas (2019). *Modelo de gestión de recursos económicos como herramienta administrativa de Pymes comerciales metalmecánicas*. Obtenido de Google académico: uctunexpo.autanabooks.com

Aranda García, L., & García Suarez, R. (2015). *Auditool*. Obtenido de Buenas Prácticas de Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/3271-buenaspracticadas-control-interno>

Daniel Martínez Navarrete (2011). *El ambiente externo de las organizaciones*. Obtenido de Google académico. Gestiopolis.com

Mantilla B., S. (2013). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda

Orchard Vergara, Sebastián (2016). *Estrategia de crecimiento sostenible para industrias metalúrgicas Sorena*. Obtenido de Universidad de Chile: repositorio.uchile.cl

Pascual Parada (2013). www.pascualparada.com. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Robert Kaplan & David Norton (2000). *Cuadro de mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Rodríguez Patricia, Guzmán Beatriz y Rodrigues Lucia (2012). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento*.

Rusenias, O. R. (1983). *Manual de Auditoría Interna y Operativa*. Buenos Aires: Cangallo.

Sánchez José, Vélez María Luisa y Araujo Pedro (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores*. Obtenido de Universidad de Cádiz: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>