

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Desarrollo de estructura de gestión para favorecer la toma de decisiones a través del Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER SRL, a partir del año 2021”

Autor: Antonella Nahir Ojeda

Legajo: VCPB30091

DNI: 39.752.050

Director de TFG: Favio D'Ercole

Noviembre 2020

Agradecimientos

A mis papas por su amor y apoyo incondicional en todas las metas propuestas.

A mis dos pilares fundamentales, mi gran amor a quien elijo que me acompañe en este camino hermoso que es la vida y a mi hija, la luz de mis ojos por quien me esfuerzo cada día para brindarle lo mejor.

A Dios por escuchar siempre mis oraciones y guiarme en el camino de sabiduría y conocimientos.

Antonella Nahir Ojeda

Resumen

El presente reporte de caso plantea el desarrollo de una estructura de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral para la empresa Man Ser SRL, dedicada a la actividad metalúrgica, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. A pesar de poseer una amplia trayectoria y posición consolidada en el mercado, destacada por su desarrollo e innovación en cada producto, cuenta con un sistema interno débil que no le permite potenciar su productividad. Por lo tanto, se propone una mejora en el proceso de toma de decisiones fundado en información precisa y de calidad, obtenida a través de indicadores que evalúan el desempeño y permiten aplicar medidas correctivas necesarias para atacar los desvíos.

Al implementar el CMI se espera que, en el periodo 2021, la empresa pueda favorecer y mejorar su gestión interna, disminuir tiempos ociosos en sus procesos productivos, aumentar la satisfacción de sus clientes y como consecuencia mejorar su rentabilidad.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, indicador, herramienta de gestión, estrategia, crecimiento, rentabilidad

Abstract

This case report proposes the development of a management structure based on a Balanced Scorecard for the company Man Ser SRL, dedicated to metallurgical activity, located in the province of Córdoba, Argentina. Despite having a long history and consolidated position in the market, noted for its development and innovation in each product, it has a weak internal system that does not allow it to enhance its productivity. Therefore, an improvement is proposed in the decision-making process based on accurate and quality information, obtained through indicators that evaluate performance and allow the application of necessary corrective measures to attack deviations.

By implementing the CMI, it is expected that, in the 2021 period, the company can favor and improve its internal management, reduce idle times in its production processes, increase the satisfaction of its customers and as a consequence improve its profitability.

Keywords: Balanced Scorecard, indicator, management tool, strategy, growth, profitability

Índice

Introducción	2
Análisis de la Situación	5
Marco Teórico	14
<i>Principales beneficios del Cuadro de Mando Integral.....</i>	14
<i>Inconvenientes a la hora de implementar la herramienta de control de gestión</i>	15
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementación	17
<i>Acciones a desarrollar y marco de tiempo para su implementación</i>	19
<i>Propuesta de medición y control</i>	25
Conclusión y recomendaciones	26
Bibliografía	27

Introducción

En un contexto cambiario, donde reina la incertidumbre, las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de herramientas de gestión que faciliten el control y la medición de los resultados según los objetivos propuestos, para así lograr la subsistencia y el desarrollo que desean. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite optimizar la gestión interna y favorecer la toma de decisiones, construyendo así, bases sólidas en todos los niveles organizacionales para poder consolidarse en el mercado como empresa líder y alcanzar el éxito propuesto. Esta estructura de gestión es cada vez más adoptada por las organizaciones debido a sus antecedentes positivos de utilización (Baraybar, 2011).

Esta herramienta de gestión incorpora indicadores con perspectiva financiera y otros de carácter no financieras (Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento y Clientes) lo que alimenta la posición de las organizaciones brindando información de calidad, precisa y necesaria para la toma de decisiones (Kaplan, Norton, 2016).

Man Ser SRL es una empresa metalúrgica fundada en la ciudad de Córdoba en el año 1995 por el Sr Luis Mansilla, quien inició sus actividades como empresa unipersonal, en un galpón rentado, junto a un familiar como empleado, dedicándose a trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. Luego de unos años adquiere maquinaria de tecnología sofisticada, la cual permitió ampliar la cartera de productos y servicios para convertirse en la proveedora número uno de firmas reconocidas en el mercado como AIT SA y Volkswagen Argentina SA. El crecimiento alcanzado impulso a cambiar de personería jurídica pasando a ser una SRL.

En el año 2012, los hijos del fundador se hacen cargo de la empresa y Man Ser SRL inaugura una nueva planta de producción apostando al crecimiento continuo, aumentando el número de maquinarias y desarrollando productos propios que van desde el diseño, ingeniería y fabricación, lo que deja ver que el desarrollo e innovación tecnológica ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

La empresa posee una marcada trayectoria y liderazgo en el mercado nacional por su política orientada al cliente, con precios bajos y un eficiente servicio post venta. Sin embargo, la empresa ha descuidado aspectos fundamentales relacionado con el éxito como lo es el plan de gestión y control interno que permite medir el cumplimiento de los objetivos en el corto y el largo plazo, lo que impacta de manera perjudicial al momento de tomar decisiones por no contar con información de calidad.

En este reporte de caso se propone la implementación de un sistema de gestión basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral que permita a los directivos poder proyectar a largo plazo minimizando esfuerzos hacia los resultados esperados, alinear la estrategia con la visión y revisar posibles desvíos para una correcta toma de decisiones.

Como antecedente del ámbito internacional se describe a continuación, un trabajo realizado en una empresa distribuidora de nacionalidad colombiana que aplica una herramienta de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral para las áreas de compras y logística. Pretende medir, a través de diversos indicadores, el desempeño y la aplicación de medidas de correctivas en caso de ser necesario. Finalizado el trabajo, se concluye que el Cuadro de Mando Integral permite optimizar la gestión de control interna, aportar un valor agregado a la firma, suministrar información oportuna y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones (Ortiz Ricaute, 2014).

En el ámbito nacional se cita un trabajo efectuado en una empresa ubicada en la provincia de Mendoza, que busca confirmar que el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión, permite conocer la situación en la que se encuentra el negocio, aplicar las medidas correctivas necesarias para detectar desvíos, obteniendo así mejoras a corto y largo plazo. Como conclusión el Cuadro de Mando Integral permite optimizar la gestión interna, definir e implementar de manera exitosa la misión y la visión, contar con información actualizada teniendo en cuenta los resultados que arrojen los indicadores de cada una de las perspectivas involucrando a todo el personal de las áreas organizacionales (Cáceres, 2012).

En el ámbito local se cita como antecedente un trabajo llevado a cabo en una empresa cordobesa dedicada a la producción de insumos de seguridad industrial, donde se busca agregar valor a la organización a través de la implementación de una herramienta de control de gestión basada en la perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Como conclusión se arribó a que la implementación de la herramienta de control de gestión permite mejorar el área productiva a través de un monitoreo en el área de producción y la reducción de los tiempos en el área de ensamblados de productos terminados (Casa, 2015).

Los antecedentes antes mencionados se relacionan con el presente reporte de caso de manera directa, dado que la finalidad es el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en la estructura del Cuadro de Mando Integral independientemente de cuál sea el rubro y tamaño, de manera tal que permita integrar la estrategia con la visión y la misión, hacer partícipes a todos los niveles organizacionales

al diseñar medidas correctivas que mejoren el proceso de toma de decisiones en la empresa Man Ser SRL.

Como consecuencia de los cambios en el mercado debido a la globalización es primordial que las empresas posean una herramienta de gestión que le brinde información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. La finalidad de este trabajo es la implementación de una herramienta de control de gestión basada en la estructura del Cuadro de Mando Integral, para asistir a la empresa Man Ser SRL en el desarrollo de una mejora organizacional, mediante una propuesta que le permita medir el resultado alcanzado a partir de los objetivos planteados.

Objetivo General

Diseñar un modelo de control de gestión basado en la estructura del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de mejorar el proceso de toma de decisiones en la empresa Man Ser SRL ubicada en la ciudad de Córdoba, a partir del año 2021.

Objetivos específicos

- Establecer ejes estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento) para evaluar el cumplimiento de las metas propuestas.
- Diseñar un mapa estratégico que sirva de guía para integrar objetivos, medir acciones y aplicar medidas correctivas.
- Formular indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que posibilite medir el resultado obtenido por cada uno de los objetivos propuestos.
- Evaluar el rendimiento de los indicadores, disponer medidas de acción y corrección según corresponda.

Análisis de la Situación

La empresa Man Ser SRL inicia sus actividades en el año 1995 dedicándose a lo referido en corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas. Desde sus comienzos la empresa ha apostado al crecimiento sostenido, diseño e innovación tecnológica, donde logra incorporar maquinaria de tecnología sofisticada y vanguardista, que le permitió ser reconocida por su calidad y desarrollar su línea de productos.

Si bien, la empresa apuesta al desarrollo de su línea de productos, calidad e innovación, los temas ambientales son tratados con rigurosidad. En el año 2014, logra la certificación de las Normas ISO 9001. Uno de los desafíos a afrontar fueron los cambios ocurridos como consecuencia, ya que al principio el personal mostraba resistencia, hasta que se logró la comprensión e importancia en la estandarización de los procesos. Este proceso significó importantes cambios no sólo a nivel operativo sino también en toda la cadena de valor.

Estructura Organizacional de la empresa Man Ser SRL.

La estructura organizacional de la empresa Man Ser SRL esta conformada por los departamentos de Compras, Ventas, Recursos Humanos, Diseño, Producción, Mantenimiento y Calidad

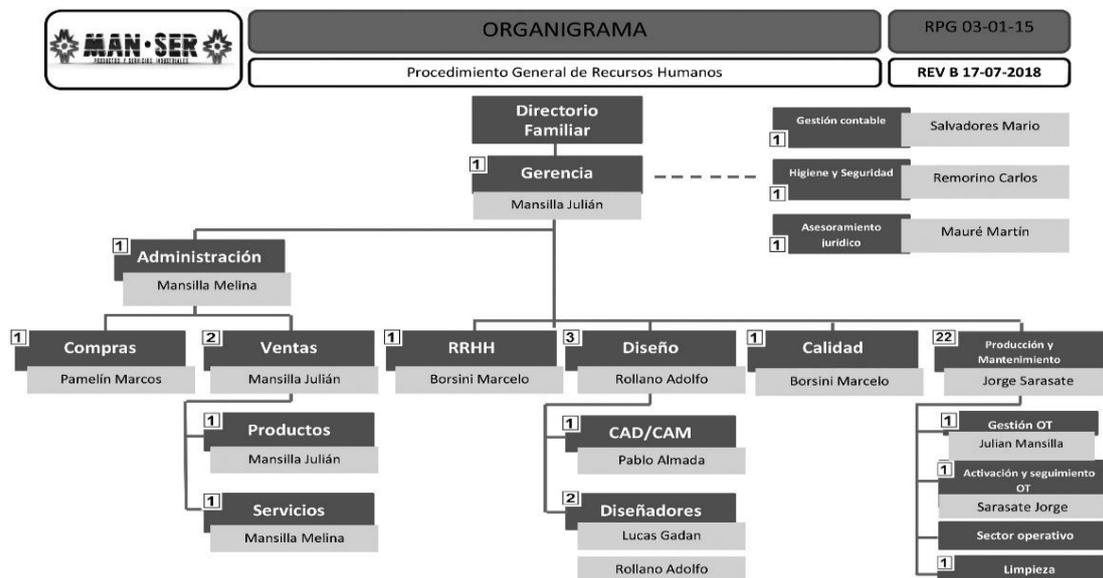


Figura 1 Estructura Organizacional de la empresa Man Ser SRL. Fuente: Datos brindados por la empresa

En la estructura organizacional predomina el liderazgo familiar, si bien la jerarquía está definida de manera clara, se observan sobrecargas de tareas debido

principalmente a la falta de delegación donde las principales decisiones recaen sobre los miembros del directorio.

El Directorio de la firma está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores quienes están al frente de la compañía.

La Gerencia General está a cargo de Julián Mansilla, las actividades principales son las relacionadas a la planificación estratégica, inversiones, calidad, manejo de clientes y establecimiento de objetivos a corto y largo plazo.

El área de Recursos Humanos está a cargo de Melina Mansilla, quien realiza tareas vinculadas con la inducción de personal, comunicación, motivación, incentivos y capacitaciones.

El área de producción se encarga de las tareas vinculadas pura y exclusivamente a cumplimiento de metas de producción, tiempos vinculados al proceso, controles y mantenimiento de maquinarias, delimitación de tareas y actividades del personal.

Man Ser SRL ofrece una amplia gama de productos entre los que se destacan; cadenas personalizadas, extractores de viruta, cintas transportadoras, compresores para transformadores eléctricos, tubos protectores telescópicos para centros mecanizados, tornos de producción, extractores de viruta, cadenas y lavadoras industriales construidas a medida.

A pesar de su posicionamiento en el mercado local y su estrecha relación con empresas multinacionales, ha descuidado el mercado internacional. La compañía ha recibido propuestas de empresas españolas para comercializar la lavadora industrial en el mercado externo. Además, ha visualizado la oportunidad de importar directamente los insumos sin intermediarios, esto se imposibilita a raíz de la falta de inscripción como empresa importadora/exportadora y la ausencia de un profesional en la temática.

En el área de producción una de las principales debilidades encontradas es la relacionada a la subutilización de la capacidad productiva, con cuello de botella en el área de mecanizado que ocasiona problemas en el proceso de fabricación y produce demoras en las restantes etapas del proceso, lo que trae como consecuencia que determinados recursos permanezcan ociosos por un periodo de tiempo. A esta deficiencia se le agrega los retrasos en las entregas a causa de la falta de capacitación de los operarios, deficiencias en el mantenimiento, programación de las maquinarias y falta de cumplimiento de los requerimientos de calidad exigida.

Entre los principales proveedores de la firma se destacan: Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

Los clientes más importantes de la firma son AIT, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania.

Para que la empresa bajo estudio continúe con su senda de crecimiento y pueda hacer frente a los cambios que el mercado le depara, es de imperiosa necesidad implementar un modelo de gestión basado en la estructura del Cuadro de Mando Integral, de modo tal que facilite la incorporación de la estrategia a todos los niveles de la organización, integrando perspectivas financieras y no financieras de manera tal que permita lograr mayor competitividad para continuar siendo una empresa líder en el mercado.

Análisis de contexto

Para realizar el análisis de contexto se utiliza el modelo PESTEL, el cual analiza como impactan las medidas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales en la empresa Man Ser SRL.

Factores Políticos

El 10 de diciembre de 2019 asume la gestión el presidente Fernández quien recibe un país con una caída consecutiva producto bruto interno, déficit en la producción industrial, desempleo por encima del 10% y un índice de pobreza que supera el 40%. Ante esta realidad, el Gobierno entrante aplica medidas para inyectar dinero en la economía, alentar el consumo, lograr recuperar el poder adquisitivo de la clase media y reactivar las Pymes. Entre las medidas implementadas se mencionan las siguientes: modificaciones a nivel impositivo, congelamiento de las tarifas de los servicios, aumento de la asignación universal por hijo, tarjeta alimentaria, aumentos a los jubilados, recargo del 30% de los gastos realizados con moneda extranjera y la renovación del programa Ahora 12.

A causa de la cuarentena obligatoria y preventiva provocada por el Covid 19 muchas empresas se vieron obligadas a parar sus actividades, suspendiendo y en el peor de los casos despidiendo personal. Para evitar esto el Gobierno Nacional dicta un Decreto de Necesidad Urgencia donde prohíbe las suspensiones y despidos por el lapso de 60 días para garantizar las fuentes laborales (Círculos de Estudios Latinoamericanos, 2020).

La paralización de las actividades a causa de la cuarentena incide de manera negativa en la empresa bajo análisis, ya que la misma se ha visto obligada de cerrar sus

puertas y parar la actividad relacionada al negocio. En base a las medidas tomadas por el Gobierno Nacional, Man Ser SRL debe hacer frente a los salarios totales con empleados suspendidos, impuestos provinciales y nacionales y el pago de servicios públicos.

Factores Económicos

La inflación durante el año 2019 fue de 53.8%, el valor más alto de los últimos 30 años, el doble de diciembre de 2015, cuando asumió el expresidente Mauricio Macri. Para el año 2020 el Banco Central de la República Argentina pronostica una inflación del 40% a causa del congelamiento de las tarifas y de los acuerdos de precios (Misculin, 2020).

La cuarentena obligatoria decretada por el Gobierno Nacional como medida para prevenir el avance de la pandemia, ha obligado a inyectar liquidez mediante la emisión Monetaria. La emisión en el mes de marzo creció al 34%, lo que equivale al 82% emitido en 2019. A pesar de esto, funcionarios del gobierno han asegurado que la inflación para fines de 2020 se mantendrá en el 40% pronosticado a inicios del año. Con respecto al PBI, se prevé una baja de 3.4 puntos porcentuales para el año 2020, mientras que para 2021 se pronostica un crecimiento del 3%. La moneda estadounidense pronostica en el mes de abril trepar los 65.5 pesos, superando los 70 pesos en Julio, para cerrar diciembre de 2020 en 83.1 pesos. Al cierre de 2022 el precio del dólar rondaría los 107.7 pesos (Carrió, 2020).

Según un informe realizado por el Banco Mundial, Argentina tiene una presión impositiva similar a los países desarrollados. Una empresa que paga todos sus impuestos da pérdida, la presión impositiva representa el 106% de la ganancia neta (Ámbito Financiero, 2020). Según un informe publicado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) destinan el 42% de sus ventas al pago de impuestos (Tarrío, 2017).

El sector metalúrgico no fue la excepción al contexto recesivo, durante el año 2019 la actividad cerró con una caída del 7.5% con relación a 2018. Según la Asociación Industrial de Metalúrgicos (ADIMRA) los costos metalúrgicos aumentaron 51,1% a causa principalmente de aumentos de tarifas de servicios públicos, valor de la mano de obra, servicios logísticos y financiamiento (Telam, 2020).

Como consecuencia del aumento de los costos metalúrgicos, la rentabilidad del sector ha arrojado números negativos. Tal es así, que el 27% de los empresarios afirman que durante el 2019 tuvieron baja rentabilidad y en algunos casos fue negativa. Una de las provincias más afectada fue Córdoba, que presentó una caída interanual en el último trimestre de 8.5%.

Entre los rubros que presentan mayores caídas en su producción se encuentran; fundición (-12.7%), autopartes (-12.3%) y bienes de capital (-9.9%) (Villafañe, 2020).

Factores Sociales

Según el INDEC el índice de pobreza a fines de 2019 alcanzó el 35,5%, mientras que la indigencia llegó a un 8% y se prevé que la situación se agrave durante el año 2020 a causa del aislamiento social y preventivo. La tasa de desocupados en la última medición de 2019 alcanzó el porcentaje de 8.9%, lo cual muestra un leve baja con respecto al 10.6% registrado a mediados del año analizado (INDEC, 2020). Con la elevada inflación que golpea la economía y los efectos del aislamiento social y obligatorio se prevé que el porcentaje y la cantidad de hogares con carencias y la cifra de desocupados aumenten durante el 2020 (Cayón, 2020).

En el área industrial durante el segundo semestre de 2019 el empleo disminuyó un 2.8% en referencia a igual período de 2018, el 78% de los empresarios sostiene que no habrá cambios en el empleo durante 2020, el 41% de las empresas redujo su planta de personal, el 41% disminuyó la cantidad de horas extras y el 11% solicitó un programa de recuperación productiva (ADIMRA, 2020).

Factores Tecnológicos

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) apuestan a la tecnología a pesar de la recesión económica, entre las apuestas sobresalen la Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada, Internet de las cosas, Robots, Realidad Virtual e Impresión 3D. Estas tecnologías están modificando las interacciones de los clientes con la compañía, tal es el caso de la Inteligencia Artificial que permite detectar el comportamiento de los clientes a través de las ventas y redirigir así los esfuerzos de marketing (Chabay, 2016).

El E-commerce es una herramienta que evoluciona a pasos agigantados, lo cual permite a las empresas acceder al comercio virtual, obtener beneficios y concretar mayores volúmenes de ventas. Según un informe realizado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) se espera que entre el año 2018 y 2020 el volumen de las ventas concretadas a través del comercio electrónico se incremente en un 83% lo que se traduce en un total de USD 19.200 millones (CAME, 2018) .

Factores Ecológicos

Al asumir la presidencia Alberto Fernández, elevó la jerarquía de la secretaría ambiental a Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Entre las medidas tratadas se profundizó la necesidad de una política ambiental activa que promueva el modelo de desarrollo sostenible, de consumo responsable y de valoración de los bienes naturales. Se

determinó la necesidad de ordenar las condiciones para la conservación y uso racional de los recursos ambientales: bosques, biodiversidad, suelos, mares y sus recursos (La Nación, 2019).

En base a un informe presentado por la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, la industria automotriz junto con las autopartistas realiza actividades que exhiben una mayor complejidad de procesos y representa el 55% de los impactos ambientales generados a nivel nacional (Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, 2018). Numerosas compañías desarrollan acciones y protocolos para impactar lo menos posible en la naturaleza, entre las que se destacan empresas de bienes de primera necesidad, petroquímicas, autopartistas, cervecerías y grupos de seguros (Gonzalez, 2019).

Man Ser SRL, está atenta a los temas ambientales, tal es así que aplica la norma ISO 9001 con las acciones y protocolos necesarios para reducir el impacto y daño en el medio ambiente.

Factores Legales

El Gobierno de la Provincia de Córdoba promueve el desarrollo industrial mediante la aplicación de leyes de Promoción Industrial (Ley N° 9727, Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes y la Ley N°5319 Régimen de Promoción Industrial). Con estas leyes se fomenta la radicación de nuevas inversiones en empresas industriales existentes o el ingreso de nuevas industrias en el territorio cordobés, de esta manera se logra promover el desarrollo, la competitividad y la innovación en la actividad industrial. Entre los beneficios a las industrias se mencionan la bonificación impositiva por el término de 10 años en impuestos como Ingresos Brutos, Impuesto Inmobiliario, Impuesto a los sellos y subsidios económicos a la empresa que este categorizada como Pyme otorgando subsidios en consumos de Kwts, subsidios a quienes contraten personal, a quienes incorporen tecnología y realicen inversiones en bienes de uso.

Desde mayo de 2016 a junio de 2019 la provincia de Córdoba liquidó 6282 subsidios para mano de obra incorporada a raíz de las inversiones realizadas por un monto aproximado de 7.000.000 de pesos (Comercio y Justicia, 2019).

Estas leyes benefician ampliamente a la empresa Man Ser SRL, ya que le brinda importantes beneficios impositivos y subsidios económicos en caso de realizar alguna inversión en tecnología, bienes de uso y contraten personal.

Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA para la empresa Man Ser SRL.

Tabla 1*Matriz FODA*

	<i>Fortalezas (F)</i>	<i>Debilidades (D)</i>
<i>Microambiente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación Normas ISO9001 • Productos de alta calidad. • Rápida atención Post Venta. • Precios competitivos • Posicionamiento y conocimiento de Mercado. • Maquinaria de tecnología de vanguardia. • Trato personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de implementación de herramientas de control de gestión. • Falta de apertura a mercados internacionales. • Tiempo ocioso en el sector de producción. • Subutilización de la capacidad instalada. • Incumplimiento en los plazos de entrega • Empleados desmotivados. • Falta de capacitación.
	<i>Oportunidades (O)</i>	<i>Amenazas (A)</i>
<i>Macroambiente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidios y beneficios que ofrece el Régimen de Promoción de Pymes. • Beneficios que ofrece el Régimen de Promoción Industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de costos metalúrgicos. • Caída de la actividad en el sector industrial. • Alta inflación • Alta presión impositiva. • Fluctuacion en el tipo de cambio. • Recesion Economica

Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico del perfil profesional

A continuación, se presentan las Cinco Fuerzas de Porter, herramienta necesaria para estudiar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector en la cual está inserta, logrando así facilitar el desarrollo de la estrategia de la empresa. Entre las fuerzas que describe Porter se destacan; rivalidad entre competidores del sector, amenazas de competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenazas de productos sustitutos (Porter, 2017).

Rivalidad entre competidores del sector

La competencia entre las empresas que integran el sector donde se encuentra ubicada Man Ser SRL es alta en cuanto a los precios, no así en lo relacionado a tecnología y maquinaria de vanguardia. La rivalidad es elevada ya que ejerce la fuerza suficiente para ejercer alta presión entre los competidores. Una de las principales formas de competencia es a través de los precios ofrecidos, por lo que una forma de diferenciarse es a través de la calidad de los productos y la innovación.

Las barreras de salida son altas debido a los activos especializados, es decir el desaprovechamiento de la tecnología invertida, la inversión en maquinarias de vanguardia. Otra barrera de salida son los costos fijos, los cuales son altos, los mismos están relacionados con la indemnización del personal, y los alquileres e impuestos a rescindir. A la hora de analizar las barreras emocionales se observa que muchas empresas del sector son Pymes familiares y que están ligadas a los afectos de los fundadores, por lo que hace más difícil abandonar el negocio. Con respecto a las barreras gubernamentales, en lo relacionado a la legislación vigente existen restricciones que impiden la salida del sector tal es el caso de la doble indemnización que se debe abonar a los empleados por parte del empleador.

Amenaza de competidores potenciales

Las barreras de entrada son altas, entre las que se mencionan los elevados costos fijos, costos por cambio de clientes, economía de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, costos cambiantes y acceso a los canales de distribución. Los costos por cambio de clientes hacen referencia a los costos que se deben afrontar a la hora de trabajar con una empresa consolidada con trayectoria, contra una empresa que recién se inicia. Los requisitos de capital hacen referencia a las elevadas inversiones en maquinarias de tecnología, robótica de avanzada e instalaciones necesarias para la producción. Los costos cambiantes hacen referencia a los altos costos de capacitación que deben enfrentar las empresas del sector. Las firmas que están consolidadas en el mercado tienen alto nivel de experiencia en la producción, por lo que los costos unitarios son bajos. Las empresas que recién se inician en la actividad enfrentan elevados costos de producción, debido al crecimiento lento de sus productos en la etapa de introducción en el mercado, en la cual deben soportar pérdidas.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores del sector es elevado ya que la mayoría imponen elevados volúmenes de compras, tiempos de entrega y condiciones de

financiamiento. A causa de la inflación y del cepo cambiario muchas empresas del sector se han volcado a la compra de materiales e insumos al mercado interno, por lo que los proveedores nacionales han incrementado su poder negociador imponiendo condiciones en la negociación.

Poder de negociación de los clientes

El poder negociador de los clientes es alto. Los mismos imponen volúmenes de compra, plazos de entrega y forma de pago. Dentro de los principales clientes del sector se pueden mencionar; Volkswagen, Fiat Auto Argentina, Scania, AIT y Pertrak. Estos clientes adquieren los productos en forma periódica y en grandes volúmenes para abastecerse a ellas mismas y a las autopartistas. El poder negociador es alto, debido principalmente a los volúmenes de compra y a sus formas de financiamiento.

Productos sustitutos

Los productos que se comercializan en el sector no son fáciles de sustituir, ya que cuentan con características especiales y requerimientos de calidad. Se pueden conseguir en el mercado productos similares a precios bajos, pero no reúnen los requerimientos exigidos por los clientes.

A modo de conclusión diagnóstica se establece que, si bien la empresa Man Ser SRL está bien posicionada en el mercado, es reconocida por sus productos de calidad e innovación tecnológica, ha descuidado aspectos fundamentales relacionados al control de la gestión interna, las decisiones son tomadas en un contexto de incertidumbre con falta de información de calidad. Existen empleados desmotivados y sin capacitación, lo que influye de manera directa en las entregas de los productos, ya que no son entregados en tiempo y forma. A esto se le agrega la falta de mantenimiento de las maquinarias, el tiempo ocioso y los cuellos de botella que se presentan en el área de maquinado. Si bien la empresa tiene la oportunidad de comercializar sus productos en el mercado extranjero, no ha podido desarrollarse de manera completa a causa de la falta de inscripción como empresa exportadora-importadora y la ausencia de un idóneo en la materia para que la asesore a cerca de los pasos y procedimientos necesarios para introducirse en el comercio exterior.

Marco Teórico

A continuación, para hacer frente a los cambios del contexto y la competencia, se presentan bases teóricas necesarias para llevar a cabo la implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Man Ser SRL para la cual se ha realizado una revisión bibliográfica de autores reconocidos y especializados en la temática correspondiente.

El estudio llamado *La medición de los resultados en la empresa del futuro*, realizado por los creadores del concepto Kaplan y Norton en los años 90 hace referencia que hasta ese momento, los enfoques se basaban únicamente en valoraciones financieras, lo que se consideraba una respuesta ineficaz a las necesidades presentadas por las empresas. Como consecuencia, éstas tenían en cuenta solamente el corto plazo, en lo referente a los activos intangibles e intelectuales, los que permiten generar el crecimiento futuro (Felani, 2018).

La publicación del libro de Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), integra perspectivas financieras y no financieras, alineándolas hacia una misma estrategia organizacional (Kaplan y Norton, 2002). En otra mirada se sostiene que el Cuadro de Mando Integral es una metodología que le brinda a los directivos de las compañías las herramientas necesarias para alcanzar el éxito empresarial, ya que ayuda a transformar la visión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, utilizando mediciones orientadas hacia cuatro perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación- Crecimiento (Kaplan y Norton, 2016).

Distintas definiciones y percepciones se exponen sobre la utilización y/o aplicación del Cuadro de Mando Integral. Se considera como una técnica de gestión que transforma las estrategias empresariales en objetivos interrelacionados y medibles; alineando de esta manera, los recursos y el comportamiento de las personas (Baraybar, 2017).

Para cada una de las perspectivas es importante reconocer los indicadores y los factores correspondientes al éxito, pero también la relación causa efecto entre cada uno de los indicadores que colaboran, para obtener los mejores resultados (Trigine & Gan, 2013).

Principales beneficios del Cuadro de Mando Integral

Los autores Berrios y Flores (2017) agregan que la herramienta de control basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral permite contar con información de

calidad a la hora de la toma de decisiones para hacer frente a los cambios que se producen en el mercado. Baraybar (2011) menciona que entre los principales beneficios que proporciona el Cuadro de Mando Integral se destacan: el manejo de medidas financieras, operativas, cuantitativas, cualitativas, facilita la comunicación de la estrategia y la alineación de los objetivos a través de indicadores e implementación de medidas de acción para corregir los desvíos que pudieran ocurrir. Kaplan y Norton (2016) agregan que el Cuadro de Mando Integral brinda información del desempeño de cada perspectiva, comunica la estrategia a todos los niveles organizacionales logrando de esta manera una mejora continua en todos los ámbitos empresariales.

Inconvenientes a la hora de implementar la herramienta de control de gestión

A pesar de las amplias ventajas que ofrece la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se mencionan los inconvenientes que presentan las empresas a la hora de implementar la metodología de gestión; como primera dificultad se establece la puesta en práctica de las estrategias y las deficiencias a la hora de comunicar la misma a todos los niveles organizacionales (Martinez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012)

Para el presente trabajo, se propone seguir a los autores pioneros Kaplan y Norton, considerando las ventajas y desventajas que surgen en la puesta en marcha modelando esta herramienta de gestión hasta convertirla en exitosa.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Man Ser SRL es una empresa reconocida en el mercado por su trayectoria y sus productos innovadores. Desde sus inicios se ha preocupado por la inversión en maquinaria sofisticada para poder brindar a sus clientes productos de excelente calidad. No obstante, ha descuidado factores relevantes referidos a la débil de comunicación sobre las metas propuestas por la organización como también la falta de especialización y motivación continua a los empleados afectando el desarrollo y desempeño en sus funciones, generando tiempos ociosos. Una de las áreas que presenta mayores dificultades es la de producción, donde hay subutilización de la capacidad instalada con cuellos de botella en el sector de maquinado lo que genera incumplimiento con los plazos de entrega, perjudicando así, el nombre de la empresa.

Justificación del problema

Ante las debilidades que se detectan en la organización se establece como necesidad general, implementar un herramienta de gestión que permita generar una estructura que sea flexible a la hora de adaptarse a los cambios del contexto. Con la incorporación, se presentan pautas y acciones que fomenten la motivación interna al desempeñar cada función, obteniendo su máximo potencial y compromiso. A partir de esta metodología será posible gestionar una estrategia empresarial a largo plazo, con objetivos e indicadores estratégicos de manera tal que involucren y hagan partícipes a todos los miembros de la organización en el logro de los resultados esperados.

Conclusión Diagnóstica

Con la implementación de la herramienta de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Man Ser SRL, se verá beneficiada a la hora de obtener información relevante para crear valor a largo plazo, comunicar la estrategia a todos los niveles organizacionales, integrar los objetivos e indicadores de cada perspectiva propuesta lo que permitirá hacer las correcciones necesarias y aplicar medidas correctivas para atacar los posibles desvíos. De esta manera se logrará involucrar a todas las áreas organizacionales, haciéndolos protagonistas en el logro de las metas y objetivos propuestos.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un modelo de control de gestión basado en la estructura del Cuadro de Mando Integral como herramienta fundamental para optimizar el proceso de toma de decisiones en la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la actividad metalúrgica a partir del año 2021.

Objetivos Específicos

- Establecer los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento)
- Diseñar un mapa estratégico que permita integrar los objetivos y describir la estrategia.
- Formular indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que posibilite medir el resultado obtenido por cada uno de los objetivos propuestos.
- Evaluar el rendimiento de los indicadores, disponer medidas de acción y corrección según corresponda.

Alcance

En el presente trabajo de reporte de caso se propone el diseño y la implementación de un modelo de control de gestión basado en la estructura del Cuadro de Mando Integral con base en las cuatro perspectivas correspondientes, con la finalidad de optimizar el proceso de toma de decisiones en la empresa Man Ser SRL, a partir del año 2021.

Limitaciones

Para llevar a cabo el actual trabajo de reporte de caso se cuenta con todos los recursos necesarios, debido a que no se presentan ningún tipo de limitaciones o inconvenientes que pueden impedir el desarrollo de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Recursos involucrados

Los recursos involucrados, de carácter tangible e intangible, necesarios para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión son los siguiente:

Recursos tangibles

- Mobiliario de oficina. (Sillas y escritorio, biblioratos).
- Útiles de escritorio (lapiceras, hojas, cuadernos, resaltadores, perforadoras, calculadoras).
- Computadoras de escritorio e impresoras.
- Recursos monetarios.
- Listado de la cartera de clientes de la organización.
- Listado de clientes potenciales.
- Listado de proveedores de la firma bajo estudio.
- Balances y Estados Contables.
- Plan e informe de ventas concretadas.
- Informe de ventas proyectadas.
- Portafolio y catálogos de muestras de diferentes productos.

Recursos intangibles

- Capacitaciones a todo el personal operativo de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral.
- Capacitaciones a mandos medios y personal directivo
- Contratación de personal idóneo para tareas de marketing y uso de redes sociales.
- Participación en cursos, talleres, ferias, eventos, etc. organizadas por la Cámara de Industria y Metalúrgicos de la Provincia de Córdoba.

El responsable del llevar a cabo el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral es el contador. Se requiere confeccionar un presupuesto que contemple los gastos en los que se incurrirá para su consecución, los honorarios son los establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, el cual toma como referencia el valor módulo. Dicho valor asciende desde el 20 de agosto de 2020 a \$ 1860,00 según resolución 71/08.

Tabla 2*Honorarios propuestos*

Actividad	Cantidad de módulos	Precio del módulo	Precio Total
Diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral	35	\$ 1860	\$ 65100
Control de implementación, aplicación de medidas correctivas y seguimiento continuo	25	\$ 1860	\$ 46500
Capacitaciones a mandos a directivos y mandos medios	25	\$ 1860	\$ 46500
Capacitaciones a operarios	15	\$ 1860	\$ 27900
Total presupuesto			\$ 186000

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

Acciones a desarrollar y marco de tiempo para su implementación

A continuación, se dan a conocer actividades necesarias para poder concretar el diseño y la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral junto con los plazos requeridos por las mismas.

En primer lugar, se propone un diagnóstico, es decir, se relevará la información necesaria para determinar las necesidades puntuales de la empresa, mediante entrevistas, visitas en el lugar, información contable, y demás. Como así también conocer en qué estado se encuentra la empresa en estudio, cuál es su posición actual y hacia dónde se dirige, para poder determinar la estrategia como un camino para llegar hacia donde tiene planeado.

Seguido del diagnóstico se pretende una capacitación general que explique y muestre lo que se llevara a cabo indicando cada modificación y lo que se pretende obtener y evaluar.

Luego, con los representantes de cada área se deben establecer los objetivos estratégicos con los respectivos indicadores de gestión para cada una de las perspectivas asignando los respectivos responsables de la ejecución de estos, el tiempo de control y medición.

En cuarto lugar, se propone elaborar un mapa estratégico con objetivos e indicadores que represente la estrategia empresarial de manera visual para que pueda ser conocida y comprendida por todos los miembros organizacionales

Implementación: Una vez diseñado el CMI definitivo se procede a su implementación donde se realizará una ronda de entrevistas por áreas funcionales, recopilación de resultados, aclaración de dudas, revisión de inconvenientes, propuesta de ajustes y se desarrollará el plan de trabajo próximo.

Como sexta tarea se pretenden actividades de coordinación y control: Luego de recopilada la información de la etapa anterior y realizada la primera medición de resultados, se deberá controlar si los índices se adecuan a la empresa, si brindan la información que se requiere y en caso de que sea necesario se replantearán los mismos, junto con los encargados de las áreas quienes brindarán el asesoramiento necesario para lograr explotar el cuadro de mando.

Por último, se deberá aplicar las medidas de acción correctivas que sean necesarias para atacar cada uno de los desvíos según la información que arroje la medición de cada uno de los indicadores de gestión.

Tabla 3

Diagrama de Gantt

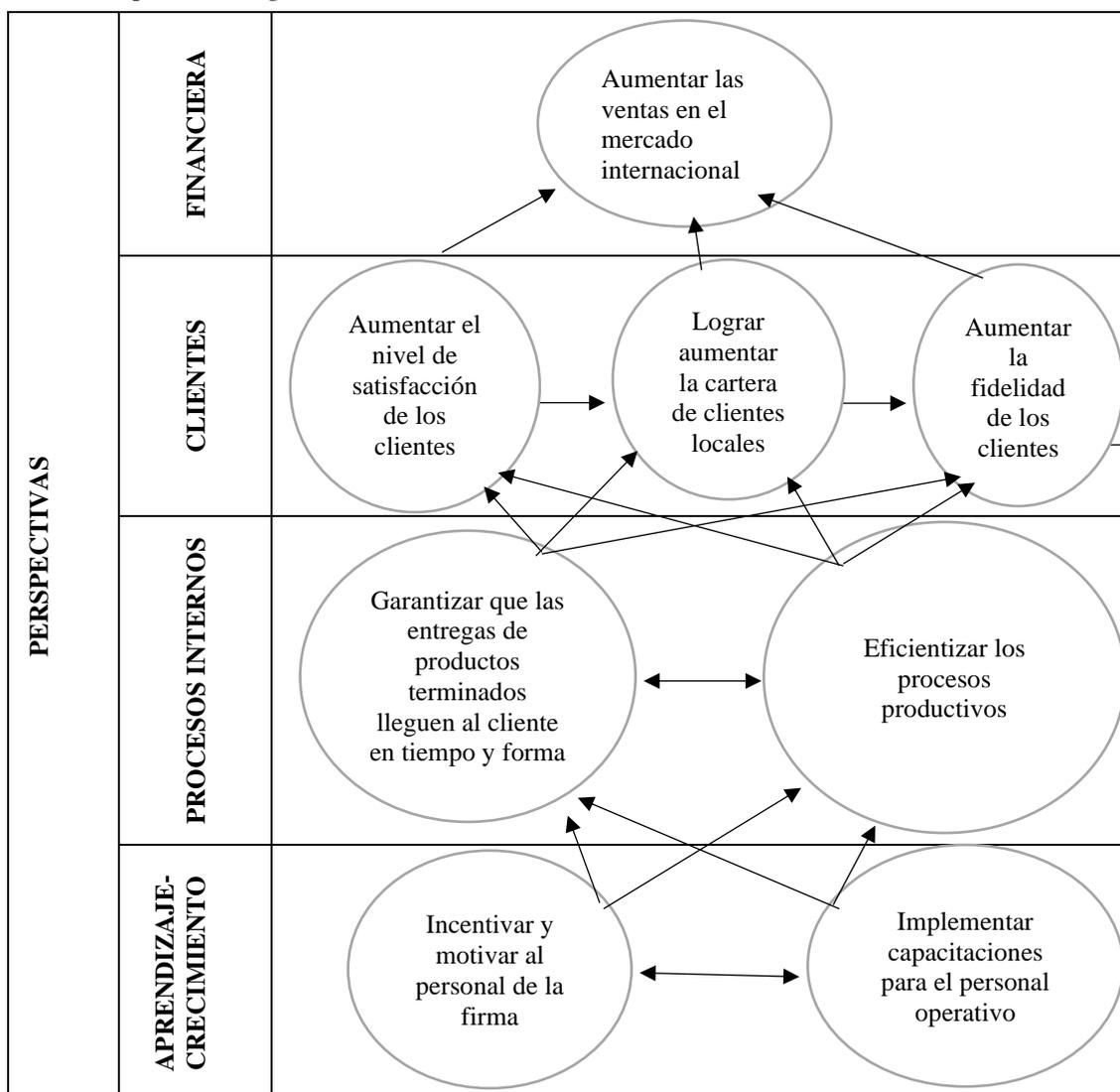
Actividades/Meses	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021
Diagnóstico						
Capacitación general						
Capacitación por áreas						
Elaboración mapa estratégico y objetivos de las 4 perspectivas, con sus respectivos indicadores						
Implementación						
Actividades de coordinación y control						
Correcciones necesarias						

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico para lograr el objetivo general de utilizar el CMI como herramienta de gestión de Man-Ser S.R.L.

Tabla 4

Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Luego de establecer el mapa estratégico con los objetivos para cada perspectiva, se establecerán indicadores que permitirán cuantificar el logro de los resultados propuestos.

Tabla 5

Perspectiva Financiera. *Índice de crecimiento de las ventas.*

Nombre del Indicador	Índice de crecimiento en las ventas.
Fórmula	$\left(\frac{\text{ventas en el periodo (n)} - \text{ventas en el periodo (n - 1)}}{\text{ventas en el periodo (n - 1)}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr incrementar en un 20% las ventas en el mercado internacional a partir del primer semestre del año 2021.
Valor meta	20%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 20%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 10% al 19%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 10%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Directorio. Ventas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Perspectiva Clientes. *Índice de Aumento de cartera de clientes*

Nombre del Indicador	Índice de incremento de cartera de clientes
Fórmula	$\left(\frac{\text{N. de clientes del periodo n} - \text{N. clientes del periodo} - \text{n1}}{\text{Números de clientes del periodo n - 1}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr aumentar en un 25 % el número de clientes a partir del primer semestre de 2021.
Valor meta	25%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 25%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 15% al 24%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 15%
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	Directorio. Ventas. Administración

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Perspectiva Clientes. *Índice de conformidad de los clientes.*

Nombre del Indicador	Índice de conformidad de los clientes
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes conformes en el periodo}}{\text{Cantidad de clientes de la firma encuestados en el periodo}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que el 60% de la cartera de clientes este conforme con los productos y servicio post venta que ofrece la empresa a partir del primer semestre de 2021.
Valor meta	60%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 60%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 35% al 59%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores al 35%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Directorio. Ventas. Producción. Calidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Perspectiva Procesos Internos. *Índice de cumplimiento de plazos de entrega*

Nombre del Indicador	Índice de cumplimiento en los plazos de entrega.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de productos entregados a tiempo en el periodo } n}{\text{Cantidad de entregas totales en el periodo } n} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr entregar el 60% de los productos en el tiempo pactado con los clientes a partir del primer semestre de 2021.
Valor meta	60%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 60%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 30% y 59%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 29%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Producción. Calidad. Ventas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Perspectiva Procesos Internos. *Índice de Incremento de productos con fallas y desperfectos*

Nombre del Indicador	Incremento de productos con fallas y desperfectos
Fórmula	$\left(\frac{\text{produc fallas en el periodo } (n) - \text{produc con fallas en el periodo } (n - 1)}{\text{Paro productos con falla } (n - 1)} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr disminuir en un 50% los productos con fallas a partir del primer semestre de 2021.
Valor meta	50 %
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 50%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre 35% y 49%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 34%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Dirección. Producción. Calidad. Ventas. Administración

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Perspectiva aprendizaje y crecimiento. *Índice de capacitación.*

Nombre del Indicador	Índice de capacitación.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados durante el periodo } n}{\text{Cantidad total de empleados de la empresa}} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Lograr que en el primer semestre de 2021 el 70% de los empleados tome capacitación acorde a su puesto.
Valor meta	70%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 70%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre un 30% y 69%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 30%
Periodicidad de control	Cuatrimestral
Responsable	Dirección. Administración. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Perspectiva aprendizaje y crecimiento. *Índice de satisfacción.*

Nombre del Indicador/ Descripción	Índice de satisfacción
Fórmula	$\left(\frac{Q \text{ empl. satisf periodo } (n) - Q \text{ empl. satisf. en el periodo } (n - 1)}{Q \text{ emplead satisfechos}(n - 1)} \right) * 100$
Objetivo estratégico	Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados en un 40% para el primer semestre de 2021.
Valor meta	40%
Semáforo Verde (Óptimo)	Mayor igual al 40%
Semáforo Amarillo (Aceptable)	Valores entre un 20% y 39%
Semáforo Rojo (Malo)	Valores menores a 20%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable	Dirección. Administración. Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de medición y control

Tabla 12
Medición y Control

Ítems por controlar	Indices	Medidas y acciones a implementar	Responsable del control e implementación de acciones
Incremento de ventas	Hasta un 20%	Reforzar estrategias publicitarias. Mejorar plan de ventas, promociones, bonificaciones y financiaciones. Revisar estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales. Aumentar e incentivar acciones de comercio exterior	Directorio Administración Producción Calidad Ventas
	Mayor a 20%	Mantener el plan comercial implementado hasta el momento. Continuar con las estrategias publicitarias y plan de ventas implementado.	
Ampliar la cartera de clientes	Hasta un 25%	Aplicar nuevas estrategias publicitarias en distintos medios de comunicación para atraer nuevos clientes. Mejorar el catálogo de productos y ofrecer descuentos por volúmenes de compra.	Directorio Administración Producción Calidad Ventas
	Mayor a un 25%	Mantener el plan comercial y estrategias de marketing. Continuar con políticas de descuentos, bonificaciones y financiaciones.	
Disminuir Fallas e imperfecciones en los productos	Hasta un 50%	Analizar el proceso productivo. Mejorar la capacitación de los empleados en el área de producción y profundizar controles en cada etapa del proceso para evitar fallas e imperfecciones en el producto final.	Producción Calidad
	Mayor a un 50%	Continuar con las capacitaciones al personal y controles en el sector de producción. Seguir con la frecuencia de mantenimiento de maquinarias empleado.	
Nivel de satisfacción de los clientes	Hasta un 40%	Analizar causas de reclamos de los clientes. Revertir políticas de descuentos y de bonificaciones. Proponer medidas de financiamiento.	Directorio Administración Producción Calidad Ventas
	Mayor a un 40 %	Continuar con las estrategias implementadas. Mantener la gestión comercial y estrategias de marketing implementadas. Continuar con el plan de producción implementado	
Capacitación de los empleados	Hasta un 70%	Profundizar políticas de capacitación. Ampliar el período de capacitación .Proponer nuevos incentivos motivacionales	Directorio Administración RRHH

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión y recomendaciones

Conclusión

Como conclusión se observa que la empresa Man Ser SRL, dedicada a la actividad metalúrgica, posee una marcada trayectoria y liderazgo en el mercado nacional. Sin embargo, ha descuidado aspectos fundamentales relacionado con el éxito como lo es el plan de gestión y control interno que le permita medir el cumplimiento de los objetivos en el corto y largo plazo.

A través del diseño e implementación de un sistema de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral se espera poder traducir la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, minimizar esfuerzos hacia los resultados esperados y detectar posibles desvíos para una correcta toma de decisiones.

Como consecuencia de los cambios en el mercado debido a la globalización es primordial que las empresas posean una herramienta de gestión que le brinde información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. La finalidad de este trabajo es asistir a la empresa Man Ser SRL en el desarrollo de una mejora organizacional, mediante una propuesta que le permita medir el resultado alcanzado a partir de los objetivos planteados.

Recomendaciones

Como recomendación final se sugiere desarrollar un plan de capacitación e incentivos para los operarios, de manera tal que se encuentren motivados y se sientan parte del proceso de transformación.

Además, se recomienda continuar apostando a los activos intangibles que son los que generan ganancias a largo plazo, proyectando un equipo de investigación, desarrollo y control de calidad dentro de la empresa, para mejorar tiempos ociosos, cuellos de botella y la utilización de materiales modernos e incorporación de software que hagan más eficiente el proceso productivo. También, actualización del plan comercial en el ámbito nacional e internacional para continuar cumpliendo los objetivos preestablecidos e incrementar los ingresos.

Por último, se sugiere actualización en términos de costos para lograr que los productos sean competitivos en el mercado.

Bibliografía

- ADIMRA. (09 de Febrero de 2020). *El empleo en la producción metalúrgica en los niveles de 2007*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-00>
- Ámbito Financiero. (07 de Enero de 2020). *La Argentina lidera un ranking de presión impositiva mundial*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2020, de Ambito: <https://www.ambito.com/economia/impuestos/la-argentina-lidera-un-ranking-presion-impositiva-mundial-n5075046>
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: ESIC.
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de mando Integral " Balanced Scorecard"*. Barcelona. España.: ESIC Editorial.
- Baraybar, F. A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Berrios, Flores. (2017). *Cuadro de Mando Integral Serie Creacion N 27*. Facultad de Economía y Negocios Centro de Investigacion sobre Educacion superior CIESS. Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: Itam Plast*. Mendoza: Universidad de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020
- CAME. (2018). *Confederacion Argentina de la Mediana Empresa*. Recuperado el 19 de septiembre de 2020, de Argentina, Mercado del e-commerce: <https://www.redcame.org.ar/>
- Carrió. (06 de Abril de 2020). *Efecto Coronavirus*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Efecto-coronavirus-preven-una-mayor-caida-del-PBI-para-2020-pero-no-una-mayor-inflacion-20200406-0085.html>
- Casa, J. (2015). *El Cuadro de Mando Integral. Etapa de restructuración interna*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020
- Cayón, D. (1 de Abril de 2020). *La pobreza aumentó al 35,5% en 2019, afecta a 16,1 millones de argentinos y se prevé un mayor impacto por la inflación y la pandemia*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de Infobae Economico: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por->

- ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/
- Chabay. (15 de Septiembre de 2016). *8 avances que transformarán la industria*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/Ocho-avances-que-transformaran-la-industria-20160915-0023.html>
- Círculos de Estudios Latinoamericanos. (01 de Abril de 2020). *El gobierno prohíbe despidos y suspensiones por 60 días*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de Cesla: <https://www.cesla.com/>
- Comercio y Justicia. (8 de Noviembre de 2019). *Córdoba: el Gobierno entrega la promoción industrial a 15 firmas que invirtieron \$292 millones*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2020, de Comercio y Justicia: <https://comercioyjusticia.info/blog/economia/cordoba-el-gobierno-entrega-la-promocion-industrial-a-15-firmas-que-invirtieron-292-millones/>
- Felani. (2018). *Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en Pymes Agrícolas*. Azul: Facultad de Agronomía Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Gonzalez, D. (09 de Octubre de 2019). *Cambio climático: qué hacen las empresas para mitigarlo*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2020, de Ambito: <https://www.ambito.com/ambito-biz/cambio-climatico/cambio-climatico-que-hacen-las-empresas-mitigarlo-n5058910>
- INDEC. (Febrero de 2020). *Indec*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>
- Kaplan y Norton. (2016). *El cuadro de mando integral*. Barcelona. España: Gestión 2000.
- Kaplan, Norton. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestio.
- La Nación. (10 de Diciembre de 2019). *Medio Ambiente*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2020, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545>
- Misculin. (7 de Abril de 2020). *Expertos mantienen expectativa de inflación en 40% para Argentina; economía caería 4,3% en 2020*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de Infobae: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/07/expertos-mantienen-expectativa-de-inflacion-en-40-para-argentina-economia-caeria-43-en-2020/>

- Ortiz Ricaute. (2014). *Diseño del Cuadro de Mando para el área de logística y compras de la distribuidora RAYCOS*. Colombia.
- Porter. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. (01 de Diciembre de 2018). *Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/>
- Tarrio. (2017). *Presión Trbutaria a las Pymes*. Buenos Aires.
- Telam. (26 de Enero de 2020). *Los costos del sector metalúrgico aumentaron 51,1% en 2019, según Adimra*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2020, de Telam: <https://www.telam.com.ar/notas/202001/427029-los-costos-del-sector-metalurgico-aumentaron-511-en-2019-segun-adimra.html>
- Trigine, J., & Gan, F. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?id=09TBkkgG58gC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Villafañe. (9 de Febrero de 2020). *El empleo en la produccion metalurgica, en los niveles de 2007*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2020, de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>