

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de Gestión de Información Interna y Externa**

**“Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora**

**Rodo SRL”**

**Autor: Alan Tessore**

**Legajo: VCPB20784**

**Director de TFG: Cdor. Agustín Márquez**

**2019**

## **Resumen**

El presente trabajo final de graduación, consiste en el diseño de un cuadro de mando integral a la empresa distribuidora Rodo S.R.L ubicada en la provincia de San Luis, con el objetivo de generar una mayor rentabilidad económica, mediante la investigación de sus cuatro perspectivas de estudio. Para tal fin, se realizó un análisis de situación de la empresa, con la finalidad de conocer detalladamente su funcionamiento organizacional y estructural, llevando a cabo la elaboración de un diagnóstico conformado por las distintas situaciones problemáticas o deficientes encontradas. Luego se diseñó el plan de implementación, cuyo fin es el aporte de soluciones y mejoras, contribuyendo en el logro de un control de gestión y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la organización. Finalizando con las conclusiones donde se destacan los aspectos más relevantes que brinda la implementación del CMI con distintas sugerencias y recomendaciones con el fin de realzar y maximizar en mayor medida las propuestas y beneficios.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Plan de implementación, Perspectivas.

## **Abstract**

The present work, involves the design of a balanced scorecard to the distribution company "Rodo SRL", located in San Luis province, to increase the economic benefits through the investigation of four perspectives. The first phase of this project consist of the company's current situation analysis, to understand in detail the structural and organizational performance. Thus, a diagnosis was carried out, identifying the different problematic or deficient situations. Thereafter an implementation plan was designed, whose aim is to provide solutions and improvements, contributing to the achievement of management control and to the fulfilment of the strategic objectives, stated by the organization. Finally, the most relevant aspects of the Balanced Scorecard were established, providing different suggestions and recommendations to enhance and maximize the proposals and benefits.

Keywords: Balanced Scorecard, Implementation Plan, Perspectives.

## **Introducción**

El presente Trabajo Final de Graduación consiste en diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Rodo S. R. L. ubicada en la Provincia de San Luis, dedicada al sector mayorista de productos alimenticios.

Establecer un Cuadro de Mando Integral, representa una herramienta muy útil para satisfacer las exigencias que exige el contexto actual. “El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento” (Momo Marrero, 2016).

Según Kaplan y Norton (2002) Barcelona, en el capítulo I del libro “El Cuadro de Mando Integral”, traduce 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.

Rodo S.R.L, ha crecido en los últimos años y sin lugar a dudas el control y la eficiencia en procedimiento de los controles financieros ha tenido mucho que ver para sostener dicho crecimiento. Por lo expuesto, se propone establecer un cuadro de mando integral, que contemple no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial, como son: los clientes, los procesos internos y la formación de los recursos humanos, estableciendo una estructura integral de la empresa para su correcto funcionamiento.

Se presentan a continuación, algunos trabajos de investigación que se establecen como antecedentes que sustentan y fundamentan el presente trabajo.

A nivel internacional, Alexandra Orbe Aguirre (2012) Ecuador, en su tesis “Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicio de telecomunicaciones de Ecuador”, propuso el diseño de un cuadro de mando, sosteniendo y reivindicando al finalizar la misma, que los mapas estratégicos plasman y convierten la estrategia organizacional en una herramienta fácil de comprensión y aplicación para todos los miembros de la compañía para el logro de los objetivos. Asimismo ha concluido en la importancia que una empresa multinacional tenga localmente un Cuadro de Mando Integral, ya que a pesar de que la compañía tiene sus controles a nivel global, siempre es necesario que se disponga de herramientas en cada país para poder medir el desempeño de una manera más eficaz, integrando la estrategia con los resultados planificados.

A nivel nacional, Gutiérrez Claudio Rodrigo (2015) Córdoba Argentina, en su tesis “Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera”, planteó la adopción de un cuadro de mando integral para gestionar la organización de la empresa a largo plazo con objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Declara que es preciso que la empresa defina sus prioridades y hacer que las actividades diarias sean coherentes con la agenda de corto, mediano y largo plazo. Es decir, en primera instancia, la empresa se deberá comprometer a transformar su sistema de administración, al implantar premisas que apoyen la estrategia como guía de las actividades.

Otro antecedente a nivel nacional, Felani Carlos Rodrigo (2018), Azul, Buenos Aires Argentina, en su tesis “Diseño e implementación de cuadro de mando integral en Pymes agrícolas”, propuso desarrollar un Cuadro de Mando Integral genérico, es decir de características básicas, para que pueda ser implementado en la gestión de las Pymes agrícolas reales, con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro, llegando a la conclusión final que el diseño del CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada, y que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, lo que permite incorporar y cambiar las perspectivas tradicionales.

Los antecedentes nombrados anteriormente, fundamentan el objetivo principal de la presente investigación, el cual consiste en elaborar el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Rodo SRL, que contemple las cuatro perspectivas relacionadas a su estrategia: financiera, procesos internos, clientes, desarrollo y aprendizaje. La estrategia de la implementación del CMI se justifica en la importancia de dar mejoras a los posibles problemas detectados, diseñando una serie de propuestas que permitan generar soluciones y beneficios futuros a largo plazo a la organización.

## **Análisis de la situación**

### *Breve Descripción de la Empresa*

Rodo SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de San Luis, provincia de San Luis. San Luis está ubicada en el departamento Pueyrredón, de la provincia de San Luis, y cuenta con 5326 habitantes, una superficie de 145.000 m<sup>2</sup>. Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero.

La empresa, cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de San Luis, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y Córdoba. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; y un plantel compuesto por 170 empleados.

En la actualidad, la empresa Rodo S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Desde el centro de distribución principal ubicado en la localidad de San Luis, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Merlo, Potrero de los Funes, Villa Mercedes y en la ciudad de San Luis. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Merlo, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

*Marco estratégico.* Su importancia radica, ya que es uno de los componentes del plan estratégico de toda organización y dentro de la empresa Rodo SRL se presentan tres aspectos importantes que fundamentan la existencia, el sentido y proyección, los cuales se detallan a continuación.

- **Visión.** Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.
- **Misión.** Atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.
- **Valores.** Son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permiten crear las pautas de comportamiento. Entre los destacados se pueden mencionar, respeto hacia el cliente, proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Además, fortalecer el sentido del equipo, sosteniendo la convicción del trabajo en equipo, con la finalidad de compartir decisiones, entre otros.

### *Análisis de Contexto*

*Análisis PESTEL.* Diferentes factores son influyentes en el contexto de la empresa, generando un impacto en el entorno de la organización. Los factores que se examinan a continuación, son los siguientes.

- **Situación Política.** En Argentina, constantemente se viven procesos inflacionarios, recesión y devaluación, que obligan a actualizar y aumentar constantemente los precios de los productos a vender. Actualmente, se está conviviendo con procesos electorales debido a las elecciones presidenciales a ocurrir en Octubre de 2019. Tras el resultado de las elecciones P.A.S.O. ocurridas el 11 de Agosto de 2019, se ha producido una situación crítica y de debilitamiento a nivel político, donde el resultado electoral incidió en las expectativas económicas del gobierno, influyendo estos vaivenes de índole político en la situación económica post – electoral. “Las acciones y los bonos argentinos se desplomaron en la apertura de los mercados, las acciones cayeron más del 50% y los bonos cerca del 15%. En cuanto al dólar escaló vertiginosamente y llegó a venderse con alzas del 30%” (Smink, 2019, BBC News Mundo). A nivel empresarial, las altas tasas de intereses y el alza en tarifas dificultaron la actividad económica que, combinadas con la devaluación actual generaron una perturbación a nivel comercial.

- **Situación económica.** Actualmente (septiembre 2019) se puede observar una depreciación importante del peso argentino afectando el bolsillo de los ciudadanos. El país a lo largo de su historia ha vivido procesos de inflación. “La inflación de Julio de 2019 fue del 2,2 % y la inflación acumulada desde los 12 meses anteriores a ese mismo mes fue de 54,4%” (Donato, 2019, Infobae). Estos datos demuestran el aumento excesivo de precios que ha vivido la Argentina este último tiempo, sin contar el impacto de la devaluación perteneciente al mes de Agosto de 2019. Todos estos datos informativos, unidos a la caída de las jubilaciones y prestaciones sociales y de los trabajadores por cuenta propia explican la caída del consumo. Sin lugar a dudas, los trabajadores y la ciudadanía en general tienen menos poder adquisitivo debido a las razones anteriormente expuestas, y por lo tanto la magnitud de ventas por parte de las empresas también se ve afectada. Rodo S.R.L. no está exento a esto, sumado a que se encuentra en un mercado donde la competencia es muy alta, la empresa establece

políticas de estrategias y diferenciación basado en un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” con la finalidad de marcar diferencia frente a sus competidores y lograr mantenerse en el mercado con precios competitivos.

- Situación social. Como menciona el apartado “valores”, la empresa hace énfasis en la responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, escuelas, colegio secundario, iglesia y demás instituciones del pueblo). Patrocinan eventos y equipos deportivos, como por ejemplo el club de básquet local (Club Chañares), Club de fútbol Defensores y auspician al Club de vóley de séptima de San Luis. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa con pedido de exclusividad en todos los casos. Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional.

- Situación tecnológica. Actualmente, los factores tecnológicos son decisivos, aportando rapidez y velocidad a las distintas gestiones y procedimientos que las organizaciones requieren. Rodo S.R.L. no es exento a esto, ya que actualmente cuenta con un importante aporte tecnológico. Un ejemplo de ello podría ser que para abastecerse de mercadería las sucursales solicitan mercadería al centro de distribución a través de dispositivos móviles conectados a wifi. Otro aspecto a destacar es que posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar, proporcionando un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tiene la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. Además cuenta con medios de movilidad, en total suman una flota de 73 vehículos que comprende desde utilitarios a camiones de gran porte distribuidos entre las cinco sucursales.

- Situación ecológica. La empresa Rodo SRL, no presume ser un daño para el medio ambiente, ya que no es una industria manufacturera de productos, es decir su procedimiento comercial no es producir o elaborar un producto, tampoco de generar

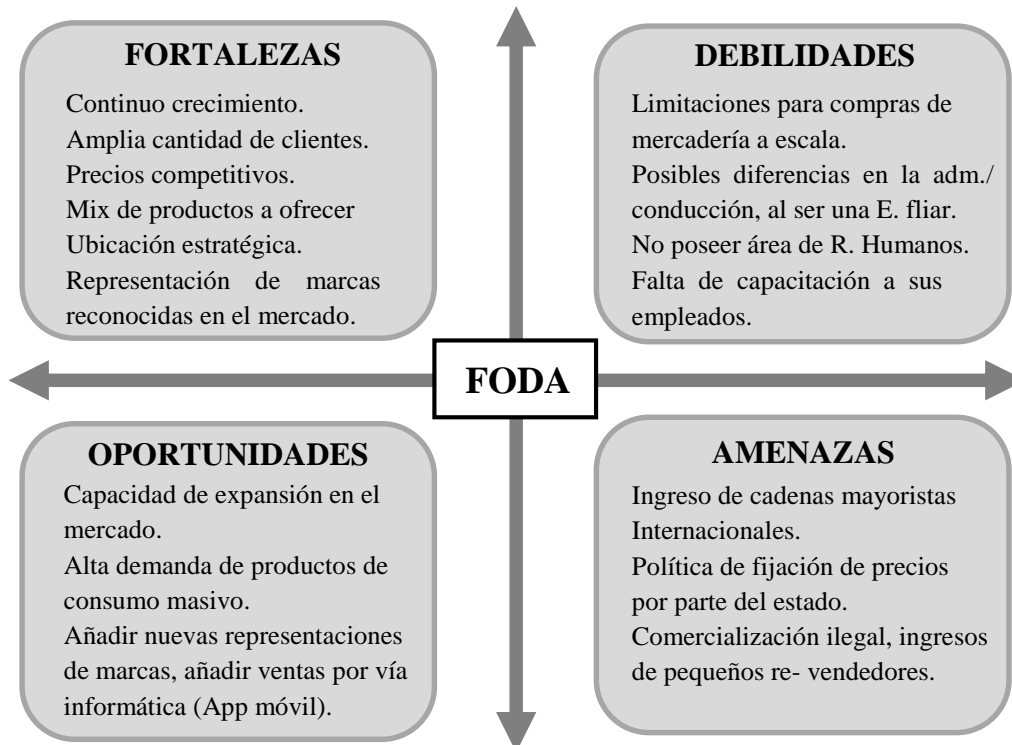


residuos (desechos y contaminantes). Su proceso de comercialización implica el abastecimiento de mercadería, la recepción de la misma para terminar con las ventas de los productos en los distintos comercios. Se cumple con las recomendaciones técnicas de higiene y seguridad.

- Situación legal. En agosto del año 2003 se sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que exigía, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N° 1, a 3 km de la ruta nacional N° 5 y a 2, 5 km de la autopista Santa Fe-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de San Luis.

### *Diagnóstico Organizacional*

*Análisis FODA.* Herramienta de planificación estratégica esencial que se utilizó para el estudio actual de la empresa, representada a continuación (ver Figura 1- FODA)



*Figura 1- FODA*

Fuente: elaboración propia

Mediante este estudio, se conoce la situación organizacional inicial de la empresa, lo cual permite por medio de un diagnóstico detectar que situaciones o aspectos se encuentran deficitarios para mejorar a futuro, y a partir de esto proponer estrategias o soluciones por medio de la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permite evaluar la gestión empresarial.

### *Análisis Específico*

*Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.* El análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

- Poder de negociación de los compradores o clientes. Los clientes de Rodo SRL en general son: supermercados, farmacias, quioscos, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, aproximadamente suman 6.000 clientes, abarcando un poder de distribución en toda la Provincia de San Luis e incluso traspasa fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La competencia es muy marcada, existiendo varias empresas en el rubro que abarca, entre ellas, Maxi Consumo, Diarco, Macro, Yaguar. Los clientes son muchos y los proveedores también, es decir que los clientes pueden aumentar sus posibilidades de negociación, ya que tienen más posibilidades de cambiar de proveedor a uno de mejor precio y calidad.
- Poder de negociación con los proveedores. La empresa cuenta con una amplia gama de proveedores, entre ellos los más conocidos son, Arcor, Unilever Argentina, Gillete Argentina, Marolio, Branca, Kodak, Molinos Río de la Plata, que son reconocidos como proveedores fuertes y líderes en la gama de productos que venden. Al ser productos importantes que ofrecen para el negocio de Rodo SRL, aumentan el poder del proveedor.
- Amenaza de nuevos competidores entrante. El mercado es competitivo, y existen amenazas en cuanto al ingreso de cadenas mayoristas internacionales, debido a este

panorama situacional la empresa establece una serie de servicios estratégicos para diferenciarse del resto de los competidores como ser precios competitivos, tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial, vendiendo sus productos a clientes grandes como supermercados y también clientes chicos como kioscos.

- Amenaza de productos sustitutos. Existe propensión del cliente de sustituir el producto, dependiendo del precio y de la calidad, esto se debe a que la clientela que abarca la distribuidora es muy sensible, no van a pedir descuentos o promociones, sino que ante la gran cantidad de empresas oferentes en el mercado deciden comprar a otras. Es decir, si un cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.
- Rivalidad entre los competidores. Como resultado de las cuatro fuerzas anteriores, se puede decir que al existir una alta competencia en el sector, hay mayor rivalidad y por lo tanto menor rentabilidad.

Este análisis permite conocer el comportamiento actual de la empresa en referencia a sus distintos clientes, proveedores, competidores, posibles competencia entrante y amenaza de productos sustitutos. A continuación se realiza una descripción actual de la empresa en relación a las perspectivas de estudio (financiera, clientes, procesos de trabajo internos, aprendizaje y crecimiento), para luego, en los próximos capítulos incluir una serie de propuestas y acciones específicas con respectivos indicadores (observables y medibles) con el fin de brindar a la empresa diversos beneficios de índole organizacional, estructural y económicos.

*Análisis de la Perspectiva Financiera.* A nivel financiero se analizan “ratios” que son herramientas que cualquier director financiero utiliza para observar y analizar la situación financiera de la empresa. Gracias a estos indicadores, se puede analizar el estado situacional actual o pasado de la organización.

Los ratios financieros calculados en el presente trabajo son:

- Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente).
- Endeudamiento (Pasivo/ Pasivo Corriente).

- Solvencia (Activo/ Pasivo).
- Ratio de rentabilidad sobre ventas (Ventas – C.M.V.) / Ventas).

Con el análisis de estos indicadores se pretende analizar y conocer su situación económica financiera de la empresa (ver Tabla 1- Ratios Financieros).

Tabla 1  
*Ratios financieros*

RATIOS	AÑO		
	2018	2017	2016
Ratio de liquidez	1,57	1,91	1,64
Ratio de rentabilidad sobre ventas	22,0 %	21,0 %	20,0 %
Ratio de solvencia	1,62	1,74	2,48

Fuente: elaboración propia.

- En referencia al índice liquidez, si el resultado es superior a 1,00 la entidad posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones más inmediatas (Zamora Eva, 2019, Contabilidae). Traduciendo estos valores en los datos arrojados en la empresa, en los tres años (2016, 2017 y 2018) tiene valores mayores a “1”, indicando que tiene solvencia adecuada para hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- Tanto en el año 2016, 2017 y 2018 la empresa cuenta con solvencia económica, ya que el valor óptimo de este ratio financiero es en torno a 1,5 (Infoautónomos, 2016) y en los tres años supero dicho valor, indicando que la empresa cuenta con capacidad para hacer frente al pago de sus deudas y sus obligaciones.
- En lo que respecta a rentabilidad sobre ventas, en el año 2018 se obtuvo una rentabilidad del 22%, en el año 2017 se obtuvo un 21% y en el 2016 una rentabilidad del 20%.

*Clientes.* A nivel clientes se ha hecho una encuesta de satisfacción solo en la sucursal de Villa María, lo cual es necesario repetirlo en las demás sucursales ya que es un aspecto fundamental para medir la satisfacción, fidelidad del cliente y poder generar mayores beneficios a largo plazo.

*Procesos de trabajos internos, aprendizaje y crecimiento.* En referencia al proceso de funcionamiento interno de la empresa, no existe un área de recursos humanos. Desde la administración se organizan y dirigen el área compuesta por 132 empleados. Otro punto a destacar es que solo en la sucursal de San Luis, se ha hecho una encuesta de relevamiento de clima laboral de los empleados donde no se han registrado resultados. Además la empresa, no cuenta con un proceso de selección de empleados ni da capacitación de estos. A partir de esta posible problemática interna, se pretende establecer con el desarrollo de un CMI, un plan de implementación de mejoras en este aspecto, lo cual se verá reflejado positivamente a nivel general dentro de la empresa.

## Marco Teórico

El Cuadro de mando integral es una herramienta de análisis empresarial que data del año 1992 presentado por primera vez por Robert Kaplan y David Norton. Este modelo hizo que el enfoque tradicional de control de gestión, basado en mediciones contables y financieras, conocido como un simple tablero de comandos deje de ser el eje fundamental por el cual se rigen las organizaciones. Día a día este modelo ha ido evolucionado hasta convertirse actualmente en una herramienta muy utilizada por la dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas, permitiendo dar a conocer cómo se está comportando la empresa y sus empleados, haciendo énfasis en la misión, visión, la estrategia.

En la actualidad, muchas organizaciones tanto grandes como pequeñas, se gestionan teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros, dejando de lado otros aspectos esenciales dentro de la empresa como son los activos intangibles, entre ellos se pueden nombrar las relaciones con clientes, proveedores, gestión recursos humanos, formación del empleado y procesos internos.

Variedad de autores analizan y desarrollan libros remarcando y valorizando la importancia de tener en cuenta los activos intangibles en las empresas.

Según Kaplan y Norton (2002) El CMI parte de la estrategia y la misión de la organización para culminar en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, haciendo énfasis en que la contabilidad financiera no contempla o no incluye la importancia de los activos intangibles, como ser las capacidades del proceso, habilidades, motivación, y la relación con los clientes y personas dentro de la organización, siendo estas características fundamentales para lograr el éxito sostenido a largo plazo. Sitúan la estrategia en el centro de la organización, traduciendo sus objetivos medidos por medio de diferentes perspectivas, como ser la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Según Otero, García, Leal, Barra (2012), el recurso humano, es decir las personas son el activo más importante. Sin los recursos humanos el funcionamiento de la empresa es inviable puesto que todos los procesos productivos y los servicios dependen de ellos; las personas establecen los objetivos y estrategias empresariales,

diseñan y planifican los productos, gestionan la producción, son las responsables de su comercialización y son la clave para lograr los objetivos empresariales.

Otro autor que habla de la importancia de los activos intangibles en la producción de valor de la empresa es Sarur Zanatta (2013), según esta autora para lograr el éxito de la gestión empresarial es de vital importancia el capital intelectual dentro de la empresa, revalidando la importancia al conocimiento de las personas dentro de la organización. Además hace énfasis en que el recurso humano de las empresas debe ser considerado como el activo más relevante, puesto que si el personal se encuentra comprometido e incentivado, el trabajo en equipo ayuda al cumplimiento de objetivos planteados.

Existen similitudes y coincidencias entre los autores nombrados, pudiéndose remarcar entre ellas la importancia de analizar y gestionar la empresa viendo aspectos a nivel global y no de manera aislada enfocándose solo en la línea financiera. Remarcando y revalorizando los distintos autores la importancia de los activos intangibles conformados por recursos de capacitación, gestión, conocimiento de las personas y la necesidad de información acerca de ellos, tanto para uso interno como externo.

Una visión a nivel nacional la brinda el argentino Roque Martin Spidalieri (2010), según este autor es fundamental que todo gerente financiero conozca el lugar que ocupan las finanzas en la vida de la organización, ya que no es el área más importante de la misma, ni tampoco el área de menos importancia, y que los gerentes financieros, como los gerentes comerciales, deben entender que su área carece de importancia si no sirve para complementarse con el resto de los departamentos, y de esta forma poder darle valor al cliente final.

La gestión de un cuadro de mando integral comienza cuando la organización siente la necesidad de un cambio organizacional, motivado por resultados organizacionales pobres, o simplemente sentir la necesidad de que los desafíos futuros sean distintos a los del pasado. Para su diseño, es fundamental conocer la misión y visión de la empresa, en función de esto, deben establecerse las estrategias posibles para alcanzar los objetivos de la organización.

Según Romero (2015) es conveniente que no se incluya más de seis perspectivas para que la herramienta no se haga compleja y difícil de utilizar, nombrando las siguientes.

- **Perspectiva financiera.** Es uno de los aspectos que permiten crear valor tanto a los propietarios como a los accionistas. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las otras perspectivas, donde cada medida seleccionada forma parte de un eslabón de relaciones que conllevan a la mejora de la activación financiera, por ejemplo, aumento de ventas, mejora de solvencia, asegurar liquidez, incremento de valor para el accionista.
- **Perspectiva clientes.** Describe como se crea valor para el cliente, como se satisface la demanda y porque el cliente paga por ello, ayudando a la empresa a adquirir, sostener y aumentar relaciones duraderas y rentables con los mismos, por ejemplo se busca incrementar satisfacción, fidelidad, mejora de imagen con el cliente, además la realización de encuesta para conocer la percepción del mismo para con la empresa.
- **Perspectiva procesos internos.** Se basa en conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes, logrando satisfacer las expectativas del propietario, por ejemplo, mejorar relación con proveedores, aumentar flexibilidad en procesos.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Orientada a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos, buscando la capacitación, motivación, coordinación de los empleados y el desarrollo de sus habilidades, permitiendo mejorar la gestión de la cadena de valor o facilitar la prestación del servicio.

La medición de cada estrategia se realiza mediante el uso de indicadores o KPI *Key Performance Indicators* (indicadores claves de rendimientos), lo cual muestran la evolución y el resultado de las variables elegidas, proporcionando a la empresa una visión general del estado y gestión de la organización.

Finalizando, tal cual mencionan los distintos autores, es muy significativo observar la empresa desde una perspectiva global, dándole la importancia debida a cada una de las áreas constituyentes, ya que trabajando en conjunto y de manera abarcativa, se verá reflejada de manera positiva en sus finanzas, generando mayores beneficios económicos.



## Diagnóstico y Discusión

Rodo SRL, tiene por visión ser una empresa líder en el mercado, buscando solvencia y rentabilidad económica continuada, brindando la calidad del servicio al cliente, en paralelo con desarrollo personal y profesional de sus empleados. A partir de esta manifestación, es que se pretende analizar su situación organizacional actual para poder de esta manera brindarle soluciones por medio del diseño de un Cuadro de Mando Integral y así ayudar a la empresa cooperando a cumplir sus metas.

Rodo SRL no se encuentra en una situación crítica en lo que respecta a su economía. Como se muestra en la Tabla 1 “Ratios Financieros” del análisis de situación, se sitúa dentro de los valores óptimos de solvencia y liquidez para hacer frente a su cancelación de pasivos y obligaciones, ampliando año a año su nivel de ventas. Al analizar detalladamente la situación organizacional, se detectaron situaciones que pudiendo trabajar sobre ellos por medio de la implementación de un plan estratégico de mejoras y de indicadores o KPI *Key Performance Indicators* (indicadores claves de rendimientos) dentro de cada perspectiva que conforma el CMI podrían generar mayores beneficios económicos del que actualmente tiene la empresa.

Como se muestra en la Figura 1 “FODA”, se observa claramente que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos, trabajando actualmente 132 empleados, no existe un proceso acorde de selección de los mismos y un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos laborales, las personas van ascendiendo a distintos cargos y responsabilidades por medio de una política basada en la “confianza y antigüedad”. No obstante a esto, se realizó una encuesta con el fin de conocer la empatía de las personas para con la empresa solamente en la sucursal de San Luis, sin dar a conocer sus resultados.

Como consecuencia de las situaciones anteriormente detalladas, es que se generan contrataciones erróneas o equivocadas que podrían costar caro para la organización, provocando fallas en los procesos de distribución, desmotivación, disfuncionalidad, pérdida de credibilidad y confianza en los equipos de trabajo, afectando la imagen corporativa de la organización.

Dentro de lo que respecta a “clientes” se ha hecho una encuesta en una sola sucursal, lo cual es necesario repetirlo en las demás sucursales ya que es un aspecto fundamental para medir la satisfacción del cliente y poder generar mayores beneficios a largo plazo.

Con lo anteriormente detallado se puede definir que la empresa presenta una situación problemática ante la carencia del área recursos humanos. Esto puede acarrear consecuentemente en posibles dificultades, ya que esta área es el conjunto de personas que forman la organización y donde cada uno respeta sus ocupaciones, mediante capacitaciones previas, para realizar el correcto funcionamiento de la empresa.

La solución a la problemática planteada se fundamenta en que el área de recursos humanos funcionando óptimamente junto a todos los trabajadores de la empresa es el motor de la organización, sin ellos la empresa no crece por muchos recursos económicos o materiales que posea.

Se ha comprobado que una correcta implementación del sector recursos humanos brindara a la empresa oportunidades de mejoras para el crecimiento en ventas y por lo tanto un mayor beneficio económico. Los trabajadores son los que captan clientes, los que realizan las ventas, los que difunden la firma, etc.

Dentro de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, es que se pretende brindar una solución a la temática planteada por medio de propuestas de mejoras con sus distintos indicadores, que permitan a la empresa medir cuantitativamente la propuesta estratégica en pos de una mejora y solución a la deficiencia detectada.

El CMI es un proceso de organización estratégico de la empresa donde todo se encuentra relacionado. Es decir, solucionando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento mediante un óptimo área de recursos humanos, se verá manifestado en la perspectiva “procesos internos”, esta impactará en la perspectiva “clientes” y por último se verá reflejado positivamente en las finanzas (perspectiva financiera). Mediante la relación causa – efecto, es que todos los puntos anteriormente detallados se encuentran relacionados, donde solucionando uno de ellos, impacta positivamente en los demás.

Cada perspectiva se desarrolla en el siguiente apartado “plan de implementación”, con sus respectivas propuestas e indicadores, que permitirán medir a la empresa el objetivo estratégico propuesto.

## Plan de Implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para aplicar a la Empresa Rodo SRL, que contemple las cuatro perspectivas y que permita una mejora en la rentabilidad del 20%, para ser aplicado en el ejercicio 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Diagnosticar problemas o aspectos a mejorar a partir del análisis de situación inicial de la empresa.
- Establecer posibles estrategias para la resolución de los problemas detectados.
- Identificar en cada una de sus perspectivas, los indicadores de medición que permitan la evaluación de las acciones propuestas.

Mediante la propuesta del plan de implementación de CMI, Rodo SRL busca ser la empresa de distribución más exitosa en la provincia de San Luis, diferenciándose de sus competidores por medio del reconocimiento de la sociedad por la eficiencia, orden y control en sus procesos de comercialización, formación – calidez de su personal y distinción en los productos que comercializa, obteniendo índices de rentabilidad crecientes y continuos.

### *Alcance*

Los objetivos estratégicos a lograr, alineados al diseño del Cuadro de Mando Integral se proponen realizar en toda la empresa, es decir en su centro de distribución principal ubicado en la ciudad de San Luis, al igual que en todas las sucursales ubicados en San Luis, Villa Mercedes, Potrero de los Funes, y en la ciudad de Merlo.

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y de aprendizaje, la dirección toma conciencia del alcance de la estrategia en la totalidad de la organización, en todas sus áreas constituyentes. El proceso se implementara en el año 2020 y tendrá una duración de cuatro meses (ver Figura 2- Gráfico de Gantt).

### *Recursos Involucrados*

Para la implementación del cuadro de mando integral, los recursos materiales son necesarios. Para la comunicación interna de los objetivos estratégicos del cuadro de Mando Integral se necesita realizar un formato de comunicación visual y didáctico, mediante la confección de posters, folletos, al igual que computadoras para poder medir los distintos indicadores por medio de la utilización de un *software* (programa que permite a la computadora realizar tareas específicas), que puede ser en Excel.

Sumando a los recursos anteriormente detallados, se propone además una aplicación móvil diseñada por un profesional específico en la materia. Gran parte de la sociedad utiliza teléfonos celulares y es una idea innovadora y moderna que por medio de avisos diarios en forma de alertas se comunique a los empleados las distintas estrategias de la empresa, con lo cual se puede mencionar que la “tecnología” participa de manera activa y fundamental en el proceso de implementación.

Se sugiere contratar un profesional experto en ciencias económicas, en lo posible Contador Público o Lic. en Administración de empresas, para poder administrar, controlar y llevar adelante las distintas mediciones de los distintos indicadores a utilizar en el proceso de implementación del CMI, tarea que realiza en conjunto y coordinada con los dueños de Rodo SRL, de manera que participe no solo una persona y de esta forma lograr un control más exhaustivo.

En cuanto al recurso económico, la implementación del CMI en Rodo SRL no presume ser un gasto importante para la empresa, si se tiene en cuenta los beneficios económicos y rentables que trae aparejado a largo plazo la utilización del mismo.

En lo que respecta a la propuesta anteriormente detallada de gestionar el área de Recursos Humanos propio, se puede decir que crear un área funcional dedicada a esto, resulta excesivamente caro para cualquier empresa, ya que conlleva a contratar y efectivizar empleados, utilización de recursos materiales, diseño de estructura e infraestructura edilicia. Lo que se propone es recurrir a servicios de *outsourcing* (subcontratación) o tercerización de empresas consultoras de Recursos Humanos mediante una organización profesional de empleo, de esta manera la gerencia de Rodo no tiene que absorber el costo de desarrollar un sector o departamento propio, propiciando tal función en empresas compuestas por especialistas. La forma de contratación del mismo se propone mediante concurso de prestación de servicios de manera que los directivos puedan evaluar la mejor opción a precios convenientes.

Se presume que el costo de los distintos recursos que forman parte de la implementación del CMI es de aprox. \$ 300.000,00; que surgen del siguiente desglose de costos (abarcando los 4 meses):

Recursos materiales (folletería, etc.).....	\$5.000.
Adquisición de 2 PC.....	\$ 60.000.
Diseño Aplicación Móvil/ profesional a cargo.....	\$35.000.
Contratación de empresa Recursos Humanos.....	\$ 150.000.
Contratación Profesional a cargo del control de CMI.....	\$ 50.000.

Para los gastos pertenecientes al proceso de implementación del CMI, se propone la confección de una partida presupuestaria referida al rublo “Implementación de CMI” para el año 2020, de manera que no se tendrá que absorber recursos económicos destinados a otras áreas o procesos operativos de la organización, generando de esta forma la impronta económica que debe tener el presupuesto en base a su estrategia corporativa.

#### *Acciones Específicas*

Analizando el diagnostico actual de Rodo SRL, se proponen las siguientes acciones específicas para implementar un exitoso CMI. Para su diseño, es fundamental que los dueños sientan las ganas de cambiar situaciones deficientes de la empresa, o de mejorar aún más el proceso presente, siendo el motivo principal para poder construir el mismo.

Luego sus dueños junto a los directores de distintas áreas se reúnen y analizan que aspectos deben ser modificados y mejorados.

Desde el punto de vista relacionado a la perspectiva “Aprendizaje y Crecimiento” ante la problemática diagnosticada se propone contratar a una empresa de RRHH, que permita organizar la planta de personal de Rodo SRL. Para su implementación se propone llamar a un concurso de prestación de servicios, de manera que los dueños de la empresa puedan evaluar ante varias propuestas, eligiendo la mejor opción al menor precio. Es fundamental que la empresa a contratar en cuanto al manejo de Recursos Humanos cumpla con ciertos requerimientos entre ellos, precio de contratación acorde y que esté integrada por profesionales, de manera de garantizar una óptima gestión en determinado área. La publicación de la contratación se recomienda sea en diarios de la zona, y distintas redes sociales de la empresa.

El mismo área tiene la función de incorporar personal en la medida que se produzcan vacantes según el perfil del cargo a cubrir mediante técnicas de pruebas y entrevistas, administrar sueldos, prestaciones y beneficios, educar y capacitar, administración de seguridad e higiene, programación de vacaciones, además de gestionar y administrar los distintos indicadores relacionados a los empleados y su clima laboral, que se fundamentan en el apartado siguiente “Mediciones”.

Las capacitaciones son fundamentales, con la finalidad que el empleado aprenda, se capacite, adquiera habilidades y se incentive. Para los distribuidores de ventas se proponen capacitaciones con temas relacionados a estrategias de ventas, cuidado y control de mercadería. En cuanto a los empleados de depósito la temática se relaciona a la gestión y control de inventario, uso y manipulación de mercadería. Con estas actividades se busca estimular los conocimientos, destrezas y aptitudes de las distintas personas integrantes de Rodo SRL.

En relación a la perspectiva procesos internos, se propone una serie de indicadores que permitan establecer con claridad que cantidad comprar de mercadería, de manera que no halla faltantes ni sobrantes de inventarios, realizar políticas de control de mercadería en tránsito y por ingresar en cuanto a su calidad y cantidad. En relación al procedimiento de ventas, los distribuidores visitan al cliente donde se toma el pedido, lo que se pretende sumar es un procedimiento moderno, mediante el diseño de una aplicación para celulares que permita al cliente realizar pedidos de mercadería por medio de la vía informática, además de tener la opción de realizar encuestas de satisfacción al cliente por medio de esta vía, ofreciendo ventajas como obtener respuestas “inmediatas” y “personalizadas” fomentando de esta manera la innovación y el acercamiento con el cliente.

Como empresa se busca que el cliente se sienta satisfecho para con la empresa, lo cual no es una tarea sencilla, es un trabajo constante y continuo en la búsqueda de generar confianza y lealtad con el mismo. Ante lo detallado se propone determinadas acciones para lograr satisfacerlo, entre ellas entregar mercadería de calidad, en el tiempo oportuno sin demoras, continuando con la política de precios competitivos, descuento por pago contado y financiación. Otra acción fundamental es escuchar al cliente sus quejas, sus reclamos y sus propuestas de mejoras, por medio de la implementación de una línea de comunicación telefónica, redes sociales, generando de esta forma un estrecho vínculo con el mismo y haciéndolo sentir parte de la empresa. Si se logra la realización de tales propuestas (ver Figura 3- Mapa estratégico), se tendrán como

resultados encuestas de satisfacción de resultado positivo, logrando mantener retener y aumentar la cartera de los mismos.

Como último paso, se debe comunicar todas las propuestas y acciones descriptas a los empleados, para poder integrarlos gestión de este proceso y así desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de mando.

No sólo se les explican los objetivos que pudieran ser propios del área en la que prestan sus servicios, sino que se debe transmitir todos los de la empresa (perspectivas e indicadores formulados), de este modo se pretende fomentar una visión abarcativa y global.

N°	Acciones/ actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		semanas				semanas				semanas				semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión entre los dueños, directivos gerenciales y profesional la cargo.	■															
2	Diseño de estrategias de las perspectivas involucradas.		■														
3	Replanteo del CMI a jefes encargados de áreas.			■													
4	Exposición del Plan Estratégico a los empleados.				■												
5	Contratación de empresa de servicio RRHH. Instalación en Rodo S.R.L					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Capacitación a empleados.									■	■	■					
7	Evaluación. Estudio de clientes/ rentabilidad. Procedimientos de datos.												■	■	■		
8	Medición del desempeño															■	■

Figura 2- Gráfico de Gantt

Fuente: elaboración propia.

Perspectivas	Acciones Estratégicas	Indicadores
Financiero	<pre> graph TD     A[Aumento de Rentabilidad] --&gt; B[Entrega mercadería de calidad]     A --&gt; C[Entrega mercadería a tiempo]     A --&gt; D[Encuesta Satisfacc. de clientes]     B --&gt; E[Política control inventarios]     C --&gt; E     C --&gt; F[Innovación Políticas de compras por App móvil]     D --&gt; F     E --&gt; G[Organizar - Capacitar Planta Personal]     F --&gt; G     G --&gt; H[Gestión de área RRHH]           </pre>	*Rentabilidad. *Liquidez. *Beneficio s/ ventas.
Clientes		*Satisfacción/ clientes. *% nuevos clientes. *% esperado/ compras
Procesos Internos		*Tiempo promedio entre pedido y entrega. *Falta de inventario. *% prod. con fallas.
Aprendizaje y Crecimiento		*Satisfacción de empleados. *% hora capacitación. *% personal capacitado

*Figura 3-* Mapa estratégico  
Fuente: elaboración propia.

### *Mediciones*

Se detalla una tabla por cada perspectiva, con sus correspondientes indicadores y sus fórmulas de medición, permitiendo medir la implementación del CMI. Se recuerda, como se mencionó anteriormente que la administración, control y medición del mismo es realizado por un profesional en ciencias económicas, logrando que se implemente por personal idóneo en la materia, profesionalizando cada proceso.

Tabla 2  
*Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	
Indicador	Fórmula indicador
Índice de satisfacción del empleado.	Se obtiene mediante encuesta a empleados.



% horas para capacitaciones.	Se obtiene relacionando horas asistidas de capacitaciones sobre horas programadas de capacitaciones.
% de personal capacitado.	Se obtiene relacionando el personal capacitado sobre el total de personal.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3  
*Perspectiva Clientes*

Perspectiva Clientes	
Indicador	Fórmula indicador
Índice de satisfacción del cliente.	Se mide mediante encuestas a clientes.
% de clientes nuevos.	Se obtiene mediante el n° de clientes nuevo sobre el n° total de clientes facturados.
% esperado de compras.	Se obtiene mediante el número de clientes con facturas sobre el total de clientes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4  
*Perspectiva Procesos Internos*

Perspectiva Procesos Internos	
Indicador	Fórmula indicador
Tiempo promedio de pedido y entrega.	Indica promedio del día en que fue tomado el pedido y día de entrega.
Faltante del inventario.	Cantidad total físico – Cantidad de reporte.
% de productos con fallas.	Se mide calculando el número de artículos con fallas sobre el total de art. ingresados.

Fuente: elaboración propia.

Perspectiva Financiera. Mediante la confección e implementación del CMI por medio de sus objetivos estratégicos mencionados previamente, lo que finalmente aspiran sus dueños en esta perspectiva es que se vea reflejado en sus finanzas, es decir en una mayor rentabilidad comparada con periodos anteriores, dándole respuesta con

tales resultados al objetivo general planteado. Ante esta situación se proponen los siguientes indicadores financieros, de manera que el gerente general pueda realizar una interpretación de las cifras, resultados o información de su negocio, y de esta forma saber cómo actuar frente a las diversas circunstancias que pueden presentar.

Tabla 5  
*Perspectiva Financiera*

Perspectiva Financiera	
Indicador	Fórmula indicador
Índice de rentabilidad.	Mide la rentabilidad del negocio, precisamente la relación entre el beneficio de explotación y el activo neto, se calcula dividiendo el beneficio bruto sobre activo total neto.
Índice de Liquidez.	Mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo.
Beneficio sobre ventas.	Se obtiene dividiendo el beneficio antes o después de impuestos sobre las ventas del ejercicio, permitiendo conocer el margen neto.

Fuente: elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El CMI propuesto posibilita a Rodo S.R.L obtener una visión y control completo de los distintos procesos que forman parte de la empresa, con el fin de mantenerla alineada, organizada, mediante el desglose y análisis de las cuatro perspectivas estudiadas.

Por medio de la comunicación del plan de implementación, se brinda el conocimiento a los empleados de las acciones formuladas, logrando clarificar y comprender los objetivos de la empresa, de manera que todo el personal se sienta comprometido e implemente en sus actividades laborales las estrategias y propuestas planteadas.

Otro aspecto importante a destacar es que la ejecución del CMI no implica importantes erogaciones por parte de la empresa, si se tiene en cuenta los múltiples beneficios que trae aparejado la implementación del mismo, entre ellos, se puede mencionar el desarrollo y fortaleciendo del conocimiento mediante las capacitaciones propuestas, mejoras en la política de control de inventarios, al igual que el perfeccionamiento en las estrategias de ventas permitiendo mejorar y afianzar la relación para con el cliente. Finalmente, el logro de estas acciones permite alcanzar el cumplimiento de los objetivos económicos, impactando positivamente en los índices de rentabilidad de la empresa.

Se debe destacar la contribución del presente trabajo, con las distintas teorías de los autores mencionados, reivindicando que un CMI da resultados exitosos, cuando todos los empleados conocen perfectamente la visión, misión de la organización, y entienden y comprenden las propuestas para luego poder cumplir con los objetivos estratégicos. Por medio del uso de los indicadores, se permiten establecer las desviaciones o los aciertos en cada uno de los objetivos, para luego gestionar de manera eficiente la empresa.

Se destaca además, que la gestión del conocimiento y capacitación de las personas que integran la organización es la clave del éxito en la gestión empresarial.

El CMI propuesto abarca cuatro meses, por lo tanto se recomienda que al finalizar ese lapso, se continúen las actividades propuestas en cada una de las perspectivas, hasta que el equipo se afiance, conozca y practique a la perfección las distintas gestiones estratégicas.

Entre las acciones específicas que se proponen, una de ellas hace referencia a acciones de control del inventario en el depósito, con el fin de evaluar calidad y cantidad de mercadería en tránsito. Sumado a esto, se recomienda fijar políticas corporativas de control interno tanto en el área de compras y pagos, con el fin de cumplir con exigencias de control interno riguroso y estricto, logrando que todas las etapas del proceso funcionen de forma transparente, evitando que en algún sector del circuito se produzcan desfasajes.

Con respecto a la tecnología utilizada, precisamente Software y Apps diseñados, los mismos se aplicaron como sinónimo de comunicación moderna. Con el paso del tiempo las aplicaciones se van descalificando, por lo tanto se recomienda mantenerse actualizados en cuanto a versión y nuevas funciones, con la finalidad de seguir innovando.

## Bibliografía

- Donatto, N. (19 de Agosto de 2019). *La inflación de Julio fue del 2,2% y acumula 54,4% en los últimos 12 meses, pero aún falta el impacto de la devaluación*. Recuperado el 25 de Agosto de 2019, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2019/08/15/la-inflacion-de-julio-fue-del-22-acumula-544-en-los-ultimos-12-meses-pero-aun-falta-el-impacto-de-la-devaluacion/>
- Felani, C. R. (2018). *Diseño e implementación de cuadro de mando integral en Pymes agrícolas* (Tesis de grado). Recuperado el 27 de agosto de 2019, de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, C. R. (2015). *Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera* (Tesis de grado). Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12906/GUTIERR EZ%20Claudio%20Rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Infoautonomo. (13 de Junio de 2016). *Calcular el ratio de solvencia de tu negocio*. Recuperado el 26 de Agosto de 2019, de Infoautonomo: <https://infoautonomos.eleconomista.es/contabilidad/calcular-el-ratio-de-solvencia-de-tu-negocio/>
- Kaplan, Robert S., D. P. (2ª Edición) (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A
- Marrero, M. (Noviembre de 2016). *La importancia de contar con un Cuadro de Mando Integral en las empresas*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2019, de Momo Marrero: <http://momomarrero.com/2016/11/22/la-importancia-de-contar-con-un-cuadro-de-mandos-integral-en-las-empresas/>
- Orbe, A. A. (2012). *Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de telecomunicaciones del*

*Ecuador* (Tesis de maestría). Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise%c3%b1o.pdf>

Otero, E. R. M. L. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2019, de [https://www.academia.edu/28580989/Recursos\\_humanos\\_y\\_responsabilidad\\_social\\_corporativa](https://www.academia.edu/28580989/Recursos_humanos_y_responsabilidad_social_corporativa)

Romero, F. (Enero 2015). *Todo lo Que Hay que Saber sobre Cuadros de Mando*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2019, de <https://es.slideshare.net/FernandoRomeroSanche/e-book-cuadro-mando-integral>

Sarur Zanatta, M. S. (2013). *La importancia del capital intelectual en las organizaciones*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2019, de Ciencia Administrativa: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2146/1/La%20importancia%20del%20capital%20intelectual%20en%20las%20Organizaciones.pdf>

Smink, V. (12 de Agosto de 2019). *PASO: El dólar se dispara en Argentina tras las elecciones primarias en las que arraso el Kirchnerismo*. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de BBC news mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49324917>

Spidalieri, Roque M. (2010). *Planificación y Control de Gestión*. Córdoba: Brujas

Zamora, E. (2019). *Ratio de liquidez, Formula, Interpretación y Ejemplos*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Contabilidae: <https://www.contabilidae.com/ratio-liquidez/>