

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Plan de gestión de información interna y externa”

“Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como instrumento estratégico para la gestión de la Empresa REDOLFI SRL, con la finalidad de optimizar la toma de decisiones.”

Autor: Pucheta Natalia Carolina

Legajo: CPB03255

DNI: 27548092

Director de TFG: Torres, González Alfredo

Argentina, Noviembre de 2020

Resumen

El presente reporte de caso tiene como objetivo proponer un Cuadro de Mando Integral como instrumento estratégico para la gestión de la empresa Redolfi SRL, lo cual permite llevar un control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos, para tener acceso de esta forma a información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones. A través de esta herramienta es posible alinear la estrategia con la visión empresarial, integrando los factores financieros con factores intangibles los cuales toman relevancia a la hora de conducir a la empresa hacia el crecimiento sostenido en el tiempo.

Para llevar a cabo el mismo se procedió a realizar un análisis organizacional donde se detectó como principal debilidad la falta de una herramienta de control de gestión. Desde sus comienzos la empresa ha tomado sus decisiones de manera intuitiva según las oportunidades que se le presentan, pero sin contar con información de calidad.

Como conclusión, luego del diseño del Cuadro de Mando Integral, la empresa logra representar la estrategia de manera visual, crear valor a largo plazo, integrar los objetivos e indicadores, comunicando así la estrategia a todos los miembros de las áreas de la organización.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral- Control de gestión- Indicadores- Estrategias-Objetivos.

Abstract

The present case report aims to propose a Balanced Scorecard as a strategic tool for the management of the Redolfi SRL company, which allows to control and monitor the fulfillment of the objectives, in order to have access to quality information to facilitate the decision-making process. Through this tool it is possible to align the strategy with the business vision, integrating financial factors with intangible factors which become relevant when leading the company towards sustained growth over time.

To carry it out, an organizational analysis was carried out where the lack of a management control tool was detected as the main weakness. Since its inception, the company has made its decisions intuitively according to the opportunities that arise, but without quality information.

In conclusion, after the design of the Balanced Scorecard, the company manages to represent the strategy visually, create long-term value, integrate the objectives and indicators, communicating the strategy to all members of the areas of the organization.

Keywords: Balanced Scorecard- Management control- Indicators- Strategies- Objectives.

Índice

Introducción	1
<i>Objetivo general</i>	3
<i>Objetivo específico</i>	3
Análisis de situación	3
<i>Análisis del Contexto</i>	6
<i>Análisis específico según perfil profesional de la carrera</i>	10
Marco teórico	12
<i>Estrategia empresarial</i>	12
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	12
<i>Mapas estratégicos</i>	13
<i>Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	13
<i>Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral con la estrategia</i>	14
Diagnóstico y discusión	15
<i>Declaración del problema</i>	15
<i>Justificación</i>	15
<i>Conclusión diagnóstica</i>	16
Plan de implementación	17
<i>Alcance y limitaciones del reporte de casos</i>	17
<i>Recursos involucrados</i>	17
<i>Presupuesto de mantenimiento del Cuadro de Mando Integral</i>	18
<i>Actividad específica a desarrollar y marco de tiempo de realización</i>	18
<i>Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral</i>	20
<i>Medición y evaluación de las acciones planificadas</i>	24
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Biografía	27

Introducción

Los constantes cambios en la economía empresarial y la gran cantidad de nuevos desafíos que la globalización y la evolución de la gestión administrativa ponen en el día a día de las organizaciones, las obliga a adoptar una serie de medidas para poder innovar, aumentar la productividad y posicionarse en el mercado. Es por ello que cada vez son más necesarias aquellas herramientas que ayuden a controlar el rendimiento de la empresa expresado en indicadores de gestión.

El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas más utilizadas en estos tiempos. Con esta herramienta de gestión la empresa puede definir la estrategia, la visión, y formular los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores desde las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento para darlos a conocer a todas las áreas de la empresa. Lo interesante es que no son perspectivas solamente de carácter financiera de actuación gerencial, si no que adoptan otras que vinculan un conjunto de mediciones más generales e integradas, como el cliente actual, los procesos internos, los empleados. Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada. Por esta razón se rompe con el esquema tradicional de evaluación de empresas en los que solo se usaban los indicadores financieros para la medición de los resultados alcanzados (Kaplan y Norton, 2016).

El presente Trabajo Final de Graduación consiste en proponer un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL, de la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba.

Redolfi SRL es una empresa familiar dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza, cigarrillos, entre otros, con una trayectoria de cinco décadas. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

Cuenta con cuatro autoservicios mayoristas dentro de la provincia, sus productos son de gran variedad y provienen de grandes marcas reconocidas.

A pesar de su posicionamiento en el mercado ha descuidado desde sus inicios un tema referido a su estructura gerencial. La empresa Redolfi S.R.L no cuenta con un plan de gestión de control interno que le permita mantenerse funcionando eficazmente y así poder cumplir con sus objetivos. Tampoco cuenta con información de calidad para hacer frente al proceso de tomas de decisiones, las mismas se toman de manera intuitiva. La

administración se encarga de las cuatros sucursales, no posee un área de recursos humanos ni el de seguridad e higiene laboral, pero a pesar de ello, mantiene una buena relación con sus empleados, basada en una cultura de respeto y consideración de sus trabajadores y cumple con las recomendaciones de sus inspecciones.

Se presentan a continuación, algunos trabajos de investigación que se establecen como antecedentes que tratan la temática abordada, los cuales proponen el uso del Cuadro de Mando Integral.

A nivel internacional se cita una tesis en la cual se propuso como herramienta de gestión un Cuadro de Mando Integral, para poder corregir las falencias de la empresa “Distribuciones Navalos”. Con este estudio se pretendió resolver la capacidad de organización de la empresa, con fines de obtener un mejor resultado en sus finanzas y/o utilidades que habían sido afectadas por el personal no calificado. En la parte administrativa existía una mala sinergia con el área de operaciones que ejercían las ventas y distribución de campo, una baja capacitación de promotores de venta mayoristas y ventas al por menor. Como conclusión se le recomendó tomar en consideración los indicadores de resultados propuestos y sus respectivas mediciones para llevar una gestión eficiente y eficaz que convertirá a la empresa competitiva en el mercado (Mendoza, 2017).

En otro antecedente de nivel internacional se cita un trabajo de tesis en la que se diseñó para la empresa “Embustidos Artesanales María Inés” un Cuadro de Mando Integral. Dicha institución no contaba con un horizonte claro y definido, lo que afectaba a sus ingresos y capital. Influida también por las posibles decisiones mal tomadas o erróneas y la falta de capacidad de respuestas a los cambios de la Industria. Como conclusión de todo un proceso sistemático y estructurado, con esta herramienta, la empresa estaría orientada para una correcta toma de decisiones y posibles complicaciones que puedan presentarse en un futuro. Y si su aplicación fuese correcta, tendría un crecimiento empresarial en varios aspectos (Valdez Navaez, 2020).

A nivel nacional se cita esta tesis en la que se buscó poner en evidencia como una empresa puede lograr un cambio cultural a través de la incorporación del Cuadro de mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo. Y como conclusión, se le recomendó al Director de la empresa “Coca Cola Andina Argentina”, que lleve adelante

la implementación de esta herramienta en el área de Supply Chain y luego expanda esta solución a la totalidad de las áreas de la organización (Oyola, 2019).

Los antecedentes nombrados anteriormente, demuestran la importancia de elaborar un Cuadro de Mando Integral para proponer a la empresa Redolfi SRL, una herramienta que le permita una evaluación y control de gestión, aumentando el rendimiento corporativo, alineando y enfocando todos los recursos de la organización a la consecución de las metas establecidas. Con una visión clara de negocio, los directivos tienen un panorama más claro no solo corto plazo sino también a futuro.

Objetivo General:

Proponer un Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica de gestión interna para la empresa Redolfi SRL de la localidad de James Craik, ubicada en la Provincia de Córdoba, con el propósito de optimizar la toma de decisiones a partir del primer semestre del 2021 para generar valor.

Objetivos Específicos:

- Formular ejes estratégicos que deban alcanzar los indicadores que posibiliten realizar el control y medición de los mismos.
- Proponer indicadores de gestión para cada perspectiva de manera que permita alinear la estrategia y los objetivos de la empresa.
- Determinar las metas y objetivos de la empresa teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Análisis de la situación

Redolfi SRL es una empresa familiar que fue fundada en el año 1975 por Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi en la localidad de James Craik, ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, a 110 km de la ciudad de Córdoba Capital. Cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000m².

La empresa se dedica desde entonces a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Trabajando con multimasas, entre las más importantes se encuentran: Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraftfood Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Johnson y Johnson, Kodak, entre otras

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a su competencia a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios como: el tiempo de entrega acotado (entre 24 y 48 horas); descuentos por pago contado y financiación de hasta 30 días; visitas de los vendedores y asesoramiento permanente; mix productos y marcas.

Los objetivos empresariales se establecen en consonancia con:

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 continua, 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 nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primera marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.”

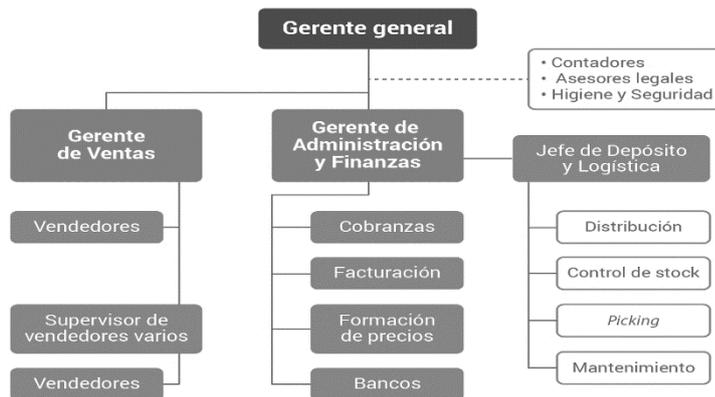
El funcionamiento actual de la empresa es llevado adelante por cuatro socios, que poseen distribuidoras y salones de ventas de autoservicios mayoristas. Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en ciudad de origen, James Craik, desde donde abastecen a las sucursales situadas en Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y la ciudad de Córdoba.

Para cumplir con sus tareas, a través de los años, el número de empleados se ha incrementado hasta alcanzar las 130 personas, y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales. Lo que le permite satisfacer aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales. Dentro de los rubros con lo que comercializa en general

son: supermercados, farmacias, quioscos, bares y cafeterías, restaurantes, librerías, maxi-quioscos, comedores y perfumerías.

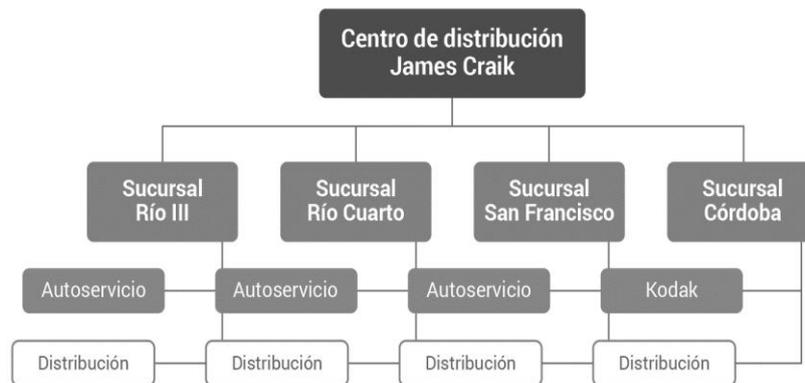
A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa Redolfi SRL.

Figura 1: Organigrama de la casa central.



Fuente: Datos brindado por la empresas.

Figura 2: Organigrama de sucursales.



Fuente: Dato brindado por la empresa.

En base a la información analizada es importante mencionar que la empresa no cuenta con un área específica de Recursos humanos, careciendo de procesos de selección de su personal, esto produce ineficiencia en sus empleados que, al no haber realizado un

proceso de inducción, provoca el incumplimiento de las tareas asignadas, como por ejemplos demoras en las entregas, generando un malestar en el cliente. La falta de capacitación, la sobre carga en el área administrativa, son algunos de los inconvenientes en los distintos puestos, ya que los mismos aprenden sobre la marcha. Como por ejemplo el no realizar correctamente el inventario de los productos, ya que no cuenta con un sistema de inventarios formal, menos aún llevan una planilla en la que consten las existencias.

Otro de sus problemas es el criterio de la confianza con la que se manejan respecto a sus empleados, ya que por este factor van ascendiendo en un nivel de responsabilidad, pero en el área de depósito hubo que volver atrás con esta política, porque no tenían la preparación necesaria para el cargo.

Tampoco la empresa cuenta con un área de Higiene y Seguridad, pero a pesar de ello, no han tenido problemas con las inspecciones que se han llevado a cabo.

Si bien la empresa está consolidada en el mercado y es reconocida por sus clientes, un punto débil es la falta de campañas publicitarias. No cuentan con una estrategia de publicidad y comunicación, es la boca en boca, redes sociales y alguna promoción.

En base a las falencias presentadas, su principal problema es la falta de información de gestión de calidad para optimizar el proceso de toma decisiones. Es por eso que la empresa debe apoyarse en una herramienta de gestión de control interno basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por medio de la misma pueda tomar decisiones de manera rápida y oportuna.

Si bien la empresa tiene definido su misión, visión y sus valores necesita de esta herramienta para poder comunicarlo y cumplir con ellos.

Análisis de Contexto.

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utilizó el método PESTEL, es decir el impacto de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales (Alvarado Cervantes , 2015).

Factores Políticos

El 10 de diciembre de 2019 asume el presidente Fernández quien recibe un país con una caída consecutiva del 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 consumó, 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 ,aumento a los jubilados , recargo del 30% de los gastos realizados con moneda extranjera y la renovación del programa Ahora 12 (Segal y Añaños, 2020) .

En la Argentina, constantemente se viven procesos inflacionarios, recesión y devaluación, que obligan a actualizar y aumentar los precios de los productos a vender. Políticamente se está pasando una situación especial, debido a la crisis mundial generada por el Covid-19. Las decisiones políticas están orientadas a la contención social y a la salud. El gobierno extendió la fijación de los precios máximos “Prorrogase la vigencia estipulada en el art.9 de la Resolución N°100 de fecha 19 de marzo de 2020 de la Secretaria de Comercio Interior del Ministerio de Desarrollo Productivo y sus modificatorias, hasta el 31 de octubre de 2020, inclusive”. La normativa contempla a su vez, intimar a las empresas que forman parte de la cadena de producción, distribución y comercialización de bienes consumo masivo, a incrementar su producción hasta el más alto grado de capacidad instalada con el propósito de satisfacer la demanda creciente de la población y evitar desabastecimientos (argentina.gob, 2020). Redolfi SRL no es ajena a esta situación y no se vieron beneficiados a partir de las dificultades operativas producida por el aumento de costos siguiendo la inflación y sobrecostos por todas las medidas que la empresa tuvo que tomar por los protocolos relacionados a la pandemia; sumado a que los precios de sus productos se mantuvieron congelados, y no han podido ser trasladados a los precios de los productos. Lo que alienta al consumo es la medida de la tarjeta alimentar, que en ese aspecto los beneficia.

Factores Económicos

Actualmente (setiembre 2020) se puede observar una depreciación del peso argentino afectando el bolsillo de los ciudadanos. Según informe técnico en contexto de la Covid-19 sobre el índice de precios al consumidor (IPC), del representativo total de hogares del país se registró en julio una variación de 1,9 % con relación al mes anterior. Con este resultado, acumula una suba en los primeros siete meses del año 15,8% y del 42,4 en los últimos 12 meses. Los alimentos y bebidas no alcohólicas registraron una suba de 1,3% en julio (INDEC, 2020)

Según encuestas realizadas por analistas especializados sobre Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), se espera una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) real para el 2020 de 12%. Con respecto a tipo de cambio nominal prevén alcance \$84,30 por dólar en diciembre 2020 (BCRA, 2020). 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 puede ver afectada. Redolfi SRL no está exento a esto, sumando a que se encuentra en un mercado donde la competencia es muy alta.

Factores Sociales

Según informe del INDEC en el primer trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%, aunque no presentarían estas tasas variaciones significativas con el primer trimestre de 2019 (INDEC, 2020).

En Argentina se registra una caída en la producción y un crecimiento de la pobreza y cantidad de personas en estado de emergencia sanitaria y alimentaria. La Organización Internacional del Trabajo formulo que la pobreza puede aumentar del 35% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% al 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5% (Noticias ONU, 2020). Estos datos alarmantes son consecuencia de la pérdida del poder adquisitivo, la perdida de fuentes laborales a causa de cierre de fábricas y de negocios y el aumento desmedido de los precios de los alimentos y los servicios, lo cual trae como consecuencia que no pueden cubrir las necesidades básicas e indispensables. Estos factores sociales pueden afectar el consumo de los productos que comercializa Redolfi SRL, ya que para beneficiar la economía del hogar los consumidores busquen productos de segunda marcas con precios más económicos.

Factores Tecnológicos

En tiempo de pandemia, la desconexión física de las empresas y sus empleados requiere la adopción de nuevas tecnologías para mantener la continuidad del negocio. Es por ello que muchas innovaciones tecnológicas están viviendo una aceleración en sus desarrollos y mejoras, como el comercio electrónico, trabajo a distancia, crecimientos de pagos digitales, etc. Las empresas deben crear servicios personalizados rápidos e inteligentes acordes a las necesidades de la sociedad (Lopez Casarín, 2020). Entonces, los factores tecnológicos son decisivos, aportando rapidez y velocidad a las distintas

gestiones y procedimiento que las organizaciones requieren. Redolfi SRL cuenta actualmente con un aporte tecnológico que son los dispositivos móviles conectados a wifi. Pero dada la circunstancia, para seguir manteniendo con su nivel de ventas, debería confeccionar la página para poder realizarlas por este medio sin necesidad de ser presencial.

Factores Ambientales

A pesar del descenso momentáneo de emisión de gases de efecto invernaderos por el freno de muchas industrias a nivel mundial, no tuvo impacto en reducir el calentamiento global. Ante la caída en la economía mundial a raíz de la pandemia desde las organizaciones ambientales se propuso “pacto verde” para la recuperación económica y llamaron a estar alertas en no retroceder en las legislaciones actuales que protegen el medio ambiente (Hojman, 2020). La empresa Redolfi 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 e 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.

Factores Legales

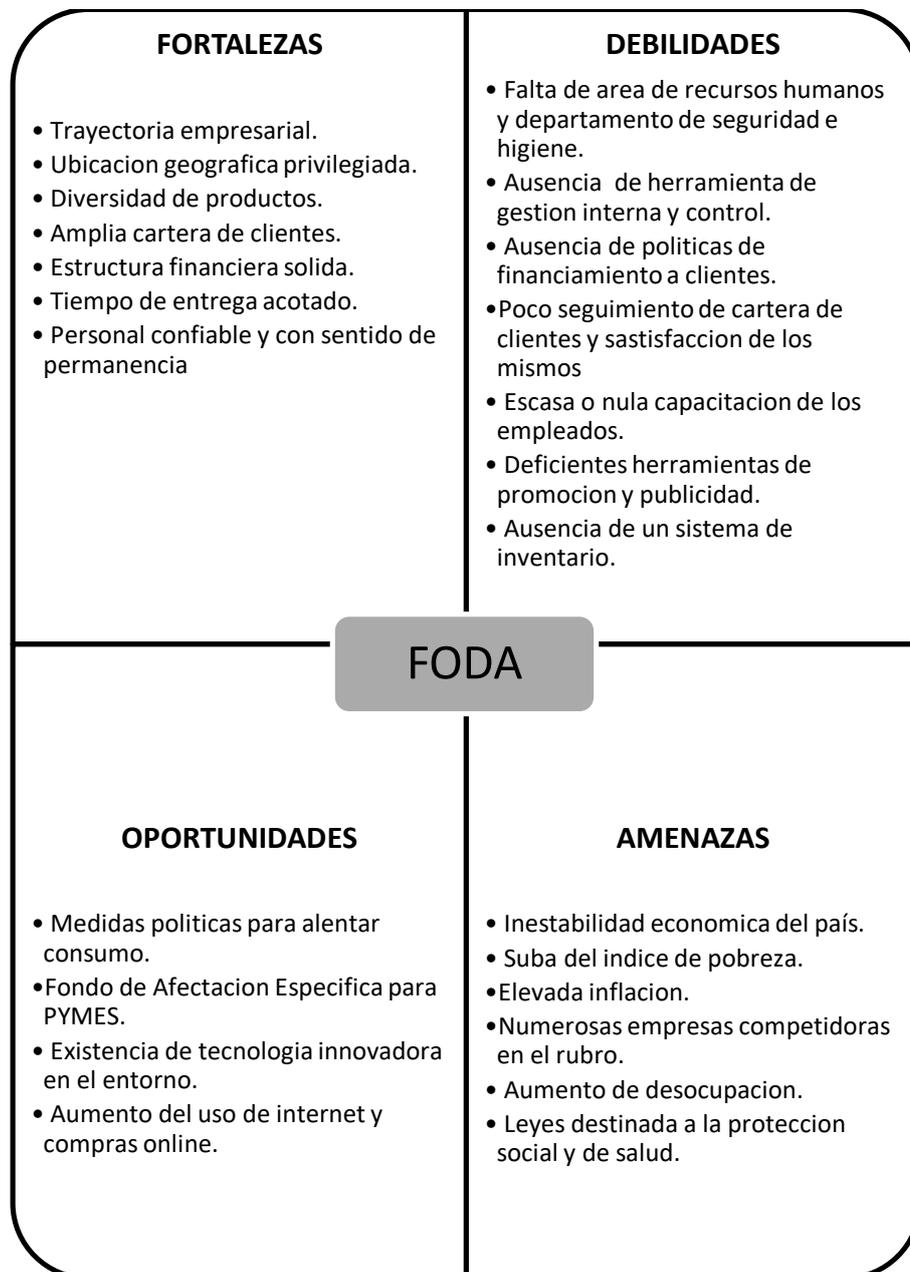
Según decreto 624/2020 el Poder Ejecutivo estableció una prórroga por 60 días de la prohibición de despidos y suspensiones. Entonces las empresas no podrán echar a sus empleados sin justa causa y por causales de fuerza mayor o disminución de la demanda de trabajo (Boletín Oficial, 2020).

Según decreto 326/2020 publicado Boletín Oficial, el gobierno nacional creó el Fondo de Afectación Específica con el objeto de otorgar garantías para facilitar el acceso a préstamos para capital de trabajo para pymes. El aporte estatal es de \$30.000 millones (Infopymes, 2020). La empresa Redolfi SRL tiene alrededor de 130 empleados, quienes tienen su fuente laboral asegurada.

Diagnostico Organizacional

A continuación se presenta el análisis FODA, que tiene como propósito determinar factores internos y externos, que puedan dar lugar a la generación de ventajas competitivas, o minimizar situaciones desfavorables que se puedan presentar.

Figura 3: Matriz FODA



Fuente: elaboración propia.

Análisis Específico según perfil profesional de la carrera.

Para analizar a la empresa Redolfi SRL desde un entorno específico se tuvo en cuenta la información brindada por la misma. Tampoco se dejó de lado el contexto en que está posicionada. El país de residencia se encuentra en periodo de inflación permanente, generando un aumento constante y desmedido en los precios de los insumos y costos

operativos necesarios para llevar a cabo las actividades. La situación económica provoca una fuerte contracción del consumo y desplome de las ventas, un elemento adicional es la sensibilidad evidente de los consumidores a precios bajos, considerándose este un aspecto de riesgo. Por lo tanto la alta competencia amenaza la pérdida de fidelidad de los clientes.

La empresa no tiene un proceso de selección e inducción para los distintos cargos y puestos, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes. A sí mismo, la falta de capacitación hace que su política de rotación no sea eficiente, muchos empleados no tienen la preparación necesaria para desempeñar en los distintos puestos, generando problemas en las actividades cotidianas.

No cuenta con un sistema de inventario, ni planillas en las que registre el stock, respecto al retiro de los productos los realiza un cadete, quien retira con una orden de compra, lo cual sirve para hacer un control obviamente ínfimo ya que no tiene los conocimientos necesarios para realizar un buen control. Inquietamente la empresa no registrar las operaciones diariamente, no existe una política de precios, se pide autorización al dueño o muchas veces queda a criterio del vendedor. Además, se observó que los cheques que emite la empresa solo lleva la firma de la hija del dueño.

Los factores negativos internos se deben a la falta de elaboración y ejecución de procesos por departamentos, como también la ausencia de inversión en tecnología que entorpece la productividad de la empresa y el desempeño de los empleados. La falta de control y gestión dificulta la tomas de decisiones y el direccionamiento de la empresa.

Plantear una estandarización de procesos sería una solución óptima para la evolución de la distribuidora .Para ello se diseñara un Cuadro de Mando Integral acorde a mantener sus fortalezas y cubrir las necesidades que demanda.

Marco teórico

Es de interés diseñar una herramienta estratégica que conlleve al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Para ello se ha llevado a cabo la revisión de biografía de varios autores para proceder a definir conceptos relacionados con la temática abordada, con el propósito de entender la importancia que tiene para la empresa contar con un Cuadro de Mando Integral para hacer frente a los entornos cambiantes y competitivos de mercados.

En estos tiempos, la ventaja competitiva de las empresas está más relacionada a los activos intangibles que en la inversión de activos físicos. Para ello se necesita que toda la organización se encuentre alineada a la estrategia empresarial (Martinez Pedró y Milla Guitiérrez, 2012).

Estrategia empresarial

Tarziján Martabit (2018), manifiesta que la palabra estrategia proviene del termino griego *estrategos*, asociada a la organización y planificación de campañas en el ámbito militar con el objetivo de derrotar al enemigo. De allí define a la estrategia como planes de acción que estén alineados con los recursos y capacidades de la empresa para conseguir los objetivos planteados. Los resultados de la misma deben ser medibles a través de indicadores de desempeño, para determinar las correcciones y actuaciones futuras.

En el año 1992, Norton y Kaplan desarrollaron en la Universidad de Harvard, una herramienta que describe la estrategia en términos operativos, llamado Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2016).

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de mando Integral se ha planteado como un mecanismo de evaluación de desempeño y de gestión estratégica, ya que proporciona a directivos de las organizaciones la información precisa en el momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2016).

De manera similar Rodrigues Quesado, Limas Rodrigues, y Aibar Guzman (2017) consideran al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que desempeña un rol fundamental en la comunicación de la estrategia a toda la organización. A su vez que brinda a los miembros de la organización un análisis completo del desempeño

logrado a través de un conjunto de indicadores, que posibilitan obtener una visión integrada, permitiendo vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo.

Los autores Berrios Arroyo y Flores Santillana (2017), manifiestan que el Cuadro de Mando Integral le aporta a las organizaciones los elementos necesarios para alcanzar el éxito competitivo y futuro, ya que hace de la estrategia y misión empresarial un gran conjunto de medidas de actuación.

Mapas estratégicos

En su libro el autor Baraybar observa la evolución del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión permitiendo transformar la estrategia en objetivos operativos medibles mediante la consecución de mapas estratégicos (Baraybar, 2017).

El papel de los mapas estratégicos proporciona una visión completa de la organización, integrando los objetivos de la misma y las principales relaciones que se establecen con ellos (Rodriguez Quesado, Limas Rodriguez, & Aibar Guzman, 2017).

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2016), hacen referencia a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral entre las que menciona perspectiva Financiera, Clientes, Formación y Crecimiento y Procesos Internos.

Con respecto a la perspectiva Financiera es la que indica la rentabilidad económica obtenida por las actividades llevadas a cabo por la organización. Incluye medidas de importancia para el accionista, como el retorno de capital empleado y el flujo de caja, entre otros (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva Clientes es considerada vital para las organizaciones, ya que demuestra el valor percibido por los clientes y cuál es la postura de la organización en el mercado. Los indicadores de esta perspectiva miden los esfuerzos de la organización para hacer propuesta de precio, producto, servicios, relación e imagen que la diferencie de las demás (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva de Procesos Internos está relacionada con los procesos críticos a la hora de cumplir con los objetivos de los clientes y de los accionistas. Esto implica identificar los procesos de negocios en los cuales la organización debe sobresalir, tomando como referencia indicadores de calidad, tiempos de ciclo y productividad, entre otros (Kaplan y Norton, 2016).

La perspectiva Formación y Crecimiento evalúa la capacidad, aprendizaje y crecimiento de una organización. Es primordial nutrir al personal con conocimiento y capacidades como pieza fundamental dentro de la organización para alcanzar los objetivos de las tres perspectivas antes mencionadas (Kaplan & Norton, 2016).

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia

Las mediciones realizadas a través de los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto a corto como largo plazo (Berrios Arroyo y Flores Santillana, 2017).

Por medio de las perspectivas es posible ver a la organización como un sistema integrado y que es imprescindible que los indicadores de gestión estén interrelacionados entre sí mediante causa-efecto para poder relatar de manera eficiente la estrategia (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araújo Pinzón, 2016).

Los inductores de actuación o indicadores de previsión, son específico para cada empresa. Proviene de la interacción entre el nivel jerárquico superior y los mandos medios; donde evalúan nuevas estrategias basadas en nueva información de clientes, competidores, mercado, nuevas tecnologías y proveedores (Kaplan y Norton, 2016).

Para finalizar Berrios Arroyo y Flores Santillana (2017) sostienen que es fundamental que las organizaciones cuenten con una herramienta de control de gestión que le permita contar con información de calidad a la hora de la toma de decisiones, y que el beneficio de implementar un Cuadro de Mando Integral ,permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios en un mercado incierto y competitivo , integrando la estrategia con la visión, siendo fundamental para la comunicación organizacional.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En la Actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno cada vez mas competitivo y de continuos cambios, por tal motivo las mismas tienen que adaptarse para poder mantenerse o lograr nuevas ventajas de posicionamiento. Por consiguiente, esto implica la necesidad de contar con la flexibilidad suficiente para adaptar los objetivos al actual entorno, siendo también un desafío para los directivos, quienes deben ocuparse de llevar a la organización hacia el logro de los objetivos.

En base al diagnóstico realizado en el presente reporte de caso, sobre el principal problema de la empresa Redolfi SRL, es que al no contar con información de calidad en tiempo oportuno por la falta de una herramienta de control de gestión interno, tiene inconvenientes a la hora de tomar decisiones en las distintas circunstancias que se le van presentando, produciendo demoras a la consecución de sus objetivos. Por tal motivo los directivos terminan tomando decisiones de manera intuitiva. Otra debilidad es que no se encuentra la empresa alineada con la estrategia organizativa, porque su guía se basa en los indicadores financieros.

La empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, pero en un contexto de incertidumbre, contar con un sistema de gestión integral de control y medición le va a permitir llevar a cabo lo planificado y poder medirlo. Entonces perdurarán en el tiempo aquellas empresas que logren adaptarse con rapidez a los cambios, dejando atrás métodos de gestión obsoleto.

Justificación

El control interno es menester para toda organización empresarial, ya que permitirá optimizar la utilización de los recursos, evitando pérdidas por fraude o negligencia, como también detectar desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Luego de analizar la bibliografía de varios autores se considera fundamental la implementación de una herramienta estratégica de gestión basada en el modelo del Cuadro de mando Integral, que ayudará a la gerencia a contar con un análisis del control interno que facilite la toma de decisiones y la comunicación organizacional. Por lo tanto, la aplicación y diseño de indicadores financieros y no financieros ,basados en el Cuadro de Mando Integral, le permitirá obtener una visualización de toda la organización en

especial de las acciones que ocurren día a día. Así como control de gestión poder monitorear los procesos internos, lo cual contribuirá de una forma integrada , balanceada y estratégica a medir el progreso actual y suministrar una mejor dirección futura para la empresa. En base a esto, el Cuadro de Mando Integral será muy útil para que Redolfi SRL pueda actuar de forma adecuada ante la competencia, tomando mejores decisiones y acciones correctivas para obtener mejores resultados. Una herramienta que aporta valor, permite el crecimiento sostenido a largo plazo, facilitando el proceso de toma de decisiones y el desempeño de toda la organización.

Conclusión diagnostica

Los constantes cambio del entorno en el que esta inmersa la empresa y la situación económica actual que es impredecible, hace que sea fundamental contar con una herramienta de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral. Con esta herramienta se armoniza los esfuerzos hacia los resultados deseados bajo un esquema de trabajo global, que le posibilita a describir, implementar y administrar la estrategia en todos los niveles dentro de la empresa, a través de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones, para comunicar a todos miembros de la misma al logro de las metas. Entonces no solo permitirá alcanzar el éxito financiero sino también atender factores muy importantes como los clientes, procesos internos y aspectos relacionados al aprendizaje y el crecimiento. Así se mejorará en el proceso de toma de decisiones, contando con una información de calidad en tiempo oportuno, fomentando la participación de todo personal , incrementando de esta forma el grado de compromiso y el aspecto motivacional de los mismos.

Plan de Implementación

Alcance y limitaciones del reporte de caso

Alcance geográfico

El trabajo Final de Graduación es realizado en la empresa Redolfi SRL, de la localidad de Jame Craik, de la provincia de Córdoba.

Alcance temporal

El estudio comprende el periodo desde el mes de enero a junio del 2021.

Alcance en relación al universo

Este reporte de caso comprende a los integrantes de la empresa Redolfi SRL, que tiene como actividad principal la comercialización y distribución mayorista de diversos productos.

Limitaciones

Durante la realización del presente trabajo no se presentaron inconvenientes que pudieran afectar la ejecución del estudio.

Su elaboración fue posible ya que se cuenta con todos los recursos necesarios para su normal desarrollo y cumplimiento.

Recursos involucrados

Para lograr llevar a cabo tanto el diseño como la implementación del Cuadro de Mando Integral, se requiere confeccionar un presupuesto que contemple los gastos en los que se incurrirá, el cual será realizado por un contador. Para calcular el presupuesto se tomó como base datos obtenidos por Mercado Libre y los honorarios propuestos por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, según resolución 71/08 con vigencia a partir del 20 de agosto de 2020, el valor modulo asciende a \$1860.

Tabla 1 Presupuesto de recursos para CMI

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Computadora	\$110.000	\$110.000
1	Escritorio y sillas	\$12.490	\$12.490
1	Impresora	\$23.500	\$23.500
	Útiles varios	\$6.800	\$6.800
35	Modulo por elaboración de CMI (Mapa estratégico,	\$1.860	\$65.100

	objetivos e indicadores para cada perspectiva).		
20	Modulo por capacitación a todas las áreas organizacionales afectadas al proyecto.	\$1.860	\$37.200
25	Modulo por puesta en marcha e implementación de la herramienta de gestión interna.	\$1.860	\$46.500
24	Modulo por control y actividades de corrección de desvíos	\$1.860	\$44.640
			\$346.230

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de mantenimiento del Cuadro de Mando Integral

A continuación se presenta el presupuesto de mantenimiento del Cuadro de Mando Integral por un periodo de doce meses. El presupuesto es estimado ya que está basado en módulos y puede sufrir variaciones por incremento del mismo.

Tabla 2 Presupuesto de Mantenimiento CMI

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
288	Módulos por mantenimientos.	\$1.860	\$535.680
	Útiles Varios	\$36.000	\$36.000
			\$571.680

Fuente: Elaboración Propia

Actividades específicas a desarrollar y marco de tiempo de realización.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt con las actividades específicas a desarrollar, necesarias para llevar adelante el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi SRL.

Tabla 3 Diagrama de Gantt

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Actividad- semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Establecer los ejes estratégicos con las 4 perspectivas del CMI.	■	■	■																					
2. Elaborar un mapa estratégico para permitir ver la estrategia de manera integrada.			■	■	■	■																		
3. Establecer indicadores de gestión para las 4 perspectivas CMI.							■	■	■	■														
4. Capacitaciones a todo el personal sobre CMI.									■	■	■	■	■	■										
5. Implementación del CMI con planes de acción y seguimiento.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Establecer el valor meta, para evaluar el desempeño y establecer correcciones.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Como primera actividad se establecen los ejes estratégicos para la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento, teniendo en cuenta la visión y la estrategia empresarial.

Luego se procede a realizar el mapa estratégico representando la estrategia de manera visual, describiendo así el proceso de creación de valor representado por la relación de causa y efecto entre los objetivos de cada una de las perspectivas Cuadro de Mando Integral.

Una vez diseñado el mapa estratégico se propone establecer cada uno de los objetivos y los indicadores de medición para cada una de las perspectivas del Cuadro de

Mando Integral, teniendo en cuenta el plazo de cumplimiento, control y el responsable de la medición de los mismos.

Posteriormente hay que definir los cursos de capacitación acordes para dar cumplimiento al plan de acción lo cual es fundamental para lograr el éxito de la implementación del Cuadro de Mando Integral, capacitando a cada una de las áreas involucradas.

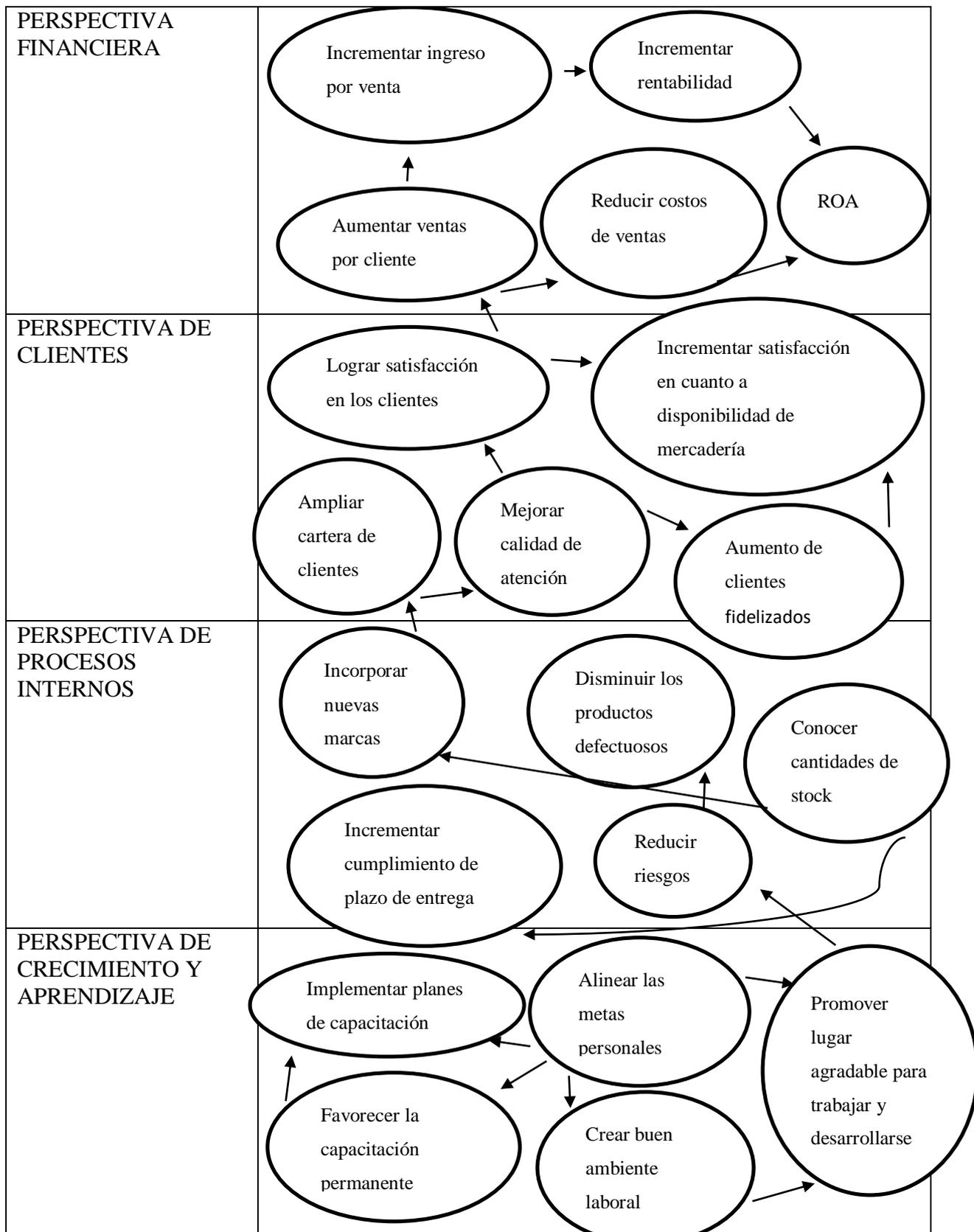
Por último, para evaluar el desempeño y determinar un plan de acción con las medidas correctivas necesarias, se establece un valor meta para cada objetivo estratégico.

Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de Cuadro de Mando Integral a través de sus cuatro perspectivas. Esto le facilitará la retroalimentación que le permitirá alinear su estrategia con los objetivos organizacionales, mejorando el proceso de toma de decisiones.

A continuación se presenta el mapa estratégico que aporta de manera visual la estrategia de la empresa.

Figura 4 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Cuadro de Mando Integral

	INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	MEDICIÓN	FÓRMULA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Variación en ingresos por ventas	Incrementar los ingresos por ventas	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Ventas periodo N}}{\text{Ventas periodo N-1}} \times 100$	Gerente de Ventas
	Variación de Rentabilidad	Incrementar rentabilidad de la empresa	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{PN}}$	Gerente General
	Índice de costos de Venta	Reducir costos totales de ventas	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Ventas totales}} \times 100$	Gerente de Administración
	Rentabilidad del Activo (ROA)	Verificar la rentabilidad del Activo	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Util. antes de imp. e int.}}{\text{Total de activos}} \times 100$	Gerente General
	Ticket promedio	Aumentar las ventas por clientes	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Venta mensual}}{\frac{\text{Frecuencia de compra}}{\text{N Clientes}}}$	Gerente de Ventas
CLIENTES	Quejas sobre atención al cliente	Lograr que los clientes estén satisfechos	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Q de quejas de los clientes}}{\text{Q de clientes}} \times 100$	Gerente de Ventas
	Variación en nuevos clientes	Ampliar cartera de clientes	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Cantidad clientes per N}}{\text{Cantidad clientes per N-1}} \times 100$	Gerente de Ventas
	Demora en atención pre y post ventas	Mejorar la calidad de atención en pre y post venta	Porcentaje	Semanal	$\frac{\text{Tiempo demora per N}}{\text{Tiempo demora N-1}} \times 100$	Gerente de Ventas
	Porcentaje de clientes fidelizados	Aumenta cantidad de clientes fidelizados	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Clientes fidelizados per N}}{\text{Clientes totales per N}} \times 100$	Gerente de Ventas
	Calidad de los pedidos generados por los clientes	Incrementar satisfacción de los clientes en cuanto disponibilidad mercadería	Porcentaje	Mensual	Pedidos generados sin problemas /total de pedidos	Encargado de Logística

PROCESOS INTERNOS	Variación de porcentaje de productos de nuevas marcas	Incorporar productos nuevas marcas	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Cantidad productos nuevos}}{\text{Cantidad productos totales}} \times 100$	Gerente de Administración
	Porcentaje cumplimiento en plazos de entregas.	Incrementar cumplimiento plazo de entrega	Porcentaje	Diario	$\frac{\text{Entregas a tiempo per N}}{\text{Entregas totales per N}} \times 100$	Encargado de Logística
	Porcentaje de productos rotos y/o vencidos	Disminuir los productos rotos y/o vencidos	Porcentaje	Semanal	$\frac{\text{Productos rotos } \frac{y}{o} \text{ venc. per. N}}{\text{Productos totales per. N}} \times 100$	Encargado de Logística
	Porcentaje de accidentes	Reducir riesgos	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Cantidad accidentes per. N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	Encargado de Logística
	Exactitud de inventario	Conocer cantidades disponibles de stock	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Valor diferencia}}{\text{Valor total de inventario}} \times 100$	Encargado de Logística
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Porcentaje de empleados capacitados	Implementar planes de capacitación	Porcentaje	Semestral	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	Gerente de Administración
	Inversión en formación	Favorecer capacitación permanente	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Inversion en formacion}}{\text{Total de ventas}} \times 100$	Gerente General
	Satisfacción en ambiente laboral	Crear buen ambiente laboral	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{Satisfacción empleados per N}}{\text{Cantidad total empleados}} \times 100$	Gerente General
	Porcentaje de Ausentismo	Alinear las metas personales	Porcentaje	Mensual	$\frac{\text{Dias de ausentismo}}{\text{Dias laborables total}} \times 100$	Gerente de Administración
	Retención del personal	Promover un lugar agradable para trabajar y desarrollarse	Porcentaje	Anual	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ actual de empleados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de personal al inicio del periodo}} \times 100$	Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Una de las funciones principales del Cuadro de Mando integral consiste en traducir la visión de la organización en acciones concretas que puedan desarrollarse y medirse. Con este fin, a través de los indicadores propuestos se pretende ligar la estrategia de la organización con los planes de acción. Entonces son los indicadores los que ayudan a monitorear de forma concreta el desempeño de los objetivos de la organización. Los indicadores miden y ayudan a corregir errores en la estrategia. Por eso los responsables plasmados en el Cuadro de Mando Integral de cada indicador, deben realizar seguimientos de las actividades para ser más efectivo y se pueda tener certezas de cuales son específicamente las actividades que están retrasadas en el desempeño de la organización.

Por consiguiente se tendría que realizar reuniones con cada líder de las áreas y directivos de la empresa para medir si los esfuerzos de toda la organización están debidamente concentrados y alineados hacia la misma búsqueda de cumplimiento y metas.

El factor de éxito más importante al momento de desplegar una iniciativa de un Cuadro de Mando Integral es contar con el apoyo de los líderes de la organización.

La inversión de lo planificado en el Cuadro de Mando Integral se recuperara en forma productiva laboral, calidad de atención al cliente, suministro de información certera y en tiempo, selección de objetivos claros y seguimiento de la consecución de los mismos.

Conclusión

En el presente reporte de caso se concluye que a partir de haber realizado un diagnóstico de la empresa Redolfi SRL, es imprescindible diseñar e implementar una herramienta como instrumento estratégico para llevar a cabo la gestión de la empresa basada en las perspectivas de Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta le permite contar con información precisa en momento oportuno para facilitar el proceso de toma de decisiones, el cual es realizado en condiciones de total incertidumbre por la falta de información coherente a la hora de hacer frente a los cambios y condiciones del mercado.

A través de la implementación de la herramienta de control de gestión, la empresa bajo análisis logra traducir la estrategia corporativa en objetivos estratégicos medibles e indicadores para cada una de las perspectivas, lo cual es fundamental para realizar un control y evaluación permanente a los fines de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo involucrando no sólo el corto plazo sino también un futuro más lejano. Esto además permite implementar acciones correctivas cuando los resultados no son acordes a los objetivos establecidos, logrando así encausar los mismos hacia las metas propuestas.

Esta herramienta requiere de un cambio cultural entre todos los miembros de la organización, para lo cual es fundamental el compromiso de todos los estamentos organizacionales, los directivos y los mandos medios comunicando de manera correcta la estrategia y el resto de los miembros siendo partícipes de cada uno de los logros realizados, lo cual aumenta el sentido de pertenencia hacia la organización fortaleciendo así la comunicación y la motivación entre los miembros de la firma Redolfi SRL.

Lo innovador de este método de gestión es la integración de los factores tangibles con los intangibles, por lo que viene a reposicionar la importancia de los clientes, los empleados y la cadena de valor en el crecimiento sostenido en el tiempo, por lo que si los empleados están motivados y capacitados trabajan en un buen clima laboral, desempeñan sus labores de manera acorde, permitiendo así una correcta atención al cliente con cumplimiento en los plazos de entrega, lo cual permite alcanzar los resultados propuestos y lograr el éxito empresarial.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Redolfi SRL para seguir agregando valor a la presente propuesta incorporar un área de Recursos Humanos con un idóneo en la materia de manera tal que se realicen todas las actividades relacionadas al personal organizacional, formalice las tareas relacionadas al reclutamiento y selección del personal como así también evaluar el desempeño, diseñando y proponiendo diferentes capacitaciones a las distintas áreas organizacionales.

También se recomienda que se evalúe la posibilidad de la implementación de un software que permita agrupar la información donde se integren cada una de las áreas, logrando de esta forma tener acceso a una base de datos que brinde información precisa y de calidad en el momento oportuno.

Por último se recomienda además diseñar campañas publicitarias, una plataforma web o bien diferentes folleterías donde se expongan los diferentes productos que comercializa la empresa y poder ofrecer promociones tentadoras a los clientes. Facilitar a los clientes las compras vía web, donde en estos días son los medios más utilizados para realizar todos tipos de compras en los mercados.

Biografía

- Alvarado Cervantes , O. (2015). *Administarción Estratégica*. Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de Studocu: <https://www.studocu.com/co/document/universidad-de-la-salle-colombia/proceso-administrativo/trabajo-tutorial/analisis-pestel/7656488/view>
- argentina.gob.* (28 de agosto de 2020). Recuperado el 5 de Setiembre de 2020, de *argentina.gob*: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Baraybar, F. (2017). *El cuadro de mando integral "Balance Scorecard"*. Madrid: Esic.
- BCRA.* (06 de Setiembre de 2020). Recuperado el 08 de Setiembre de 2020, de *BCRA*: https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Berrios Arroyo, R., & Flores Santillana, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral.Serie Creación n°27.Facultad de Economía y Negocios*. Santiago: CIES Centro de Investigación para la Educación Superior. Recuperado el 2 de octubre de 2020, de <https://www.uss.cl/wp-content/uploads/2018/03/Documento-de-trabajo-n%C2%B0-27.pdf>
- Boletín Oficial.* (29 de julio de 2020). Recuperado el 08 de Setiembre de 2020, de *Boletín Oficial*: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/232689/20200729>
- Hojman, I. (26 de julio de 2020). *Telam.* Recuperado el 09 de Setiembre de 2020, de *Telam*: <https://www.telam.com.ar/notas/202007/494586-pandemia-impacto-calentamiento-global.html>
- INDEC.* (23 de Junio de 2020). Recuperado el 09 de Setiembre de 2020, de *INDEC*: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf
- INDEC.* (13 de Agosto de 2020). Recuperado el 06 de Setiembre de 2020, de *INDEC*: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Infopymes.* (01 de Abril de 2020). Recuperado el 10 de Setiembre de 2020, de *Infopymes*: <https://www.infopymes.info/2020/04/el-gobierno-crea-un-fondo-de-garantias-para-pymes-con-30-000-millones/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral 3ªed.* Barcelona,España: Gestion 2000 .

- Lopez Casarín, J. (14 de Abril de 2020). *El Economista*. Recuperado el 9 de setiembre de 2020, de El Economista: <https://www.economista.com.mx/opinion/El-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-20200414-0108.html>
- Martinez Pedró, D., & Milla Guitiérrez, A. (2012). *Introduccion al Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mendoza, M. M. (2017). *Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestion empresarial en la empresa distribuciones Navalos, Juliaca*. Tesis , Puno-Peru. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de <http://repositorio.unap.edu.pe//handle/UNAP/7682>
- Noticias ONU*. (25 de junio de 2020). Recuperado el 09 de Setiembre de 2020, de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de Cuadro de mando integral para el departamento de Suppy Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Tesis, Cordoba, Argentina. Recuperado el 27 de Agosto de 2020, de <http://pa.bibdigital.uccor.ar/id/eprint1685>
- Rodrigues Quesado, P., Limas Rodriguez, L., & Aibar Guzman, B. (2017). *La incertidumbre percibida por el entorno y el apoyo de alta direccion en la implementacion del Cuadro de Mando Integral*. Curitiba: Revista Contabilidad y Controladoria. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50275>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral*. Bogotá: Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexión. Recuperado el 5 de octubre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004.pdf>
- Segal, N., & Añaños, D. (20 de Enero de 2020). *Pagina 12*. Recuperado el 5 de Setiembre de 2020, de Pagina 12: <http://www.pagina12.com.ar/240109-balance-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez>
- Tarziján Martabit, J. (2018). *Fundamentos de Estrategia Empresarial. Quinta Edición*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Valdez Navaez, M. G. (2020). *Planificacion estrategica y cuadro de mando integral en la empresa Embustidos Artesanales Maria Ines ubicada en la ciudad de Cuenca*. Trabajo de Graduacion, Cuenca, Ecuador. Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de <http://dspace.wazuay.edu.ec/handle/datos/9815>