

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa**

**Aplicación del cuadro de mando integral a Redolfi S.R.L año 2020**

**Autor: Nicolás Alfonso Oddone**

**Legajo: CPB03608**

**DNI: 31.192.663**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Argentina, julio, 2020**

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer primeramente a mi Dios por haberme dado el título más importante de mi vida que es el de ser padre, todo este esfuerzo es por y para mi amor eterno Emma, a Cecilia por ser mi compañera incondicional en esta locura que es la vida.

Quiero agradecer a mis padres por siempre creer en que lograría alcanzar este sueño de tener mi título universitario

Y quiero dejar expresado una frase del gran Joaquin Sabina:

*“Pelearé hasta el último segundo y mi epitafio será: no estoy de acuerdo”*

## Resumen

El presente trabajo final de grado exhibe el proceso de confección y propuesta de aplicación del cuadro de mando integral (CMI) según la teoría de sus creadores, David Norton y Robert Kaplan. El mismo es aplicado a la firma Redolfi S.R.L., una empresa distribuidora de productos alimenticios, cigarrillos y otros de consumo masivo, ubicada en la ciudad de James Carik, Córdoba, Argentina. El objetivo de esta propuesta es brindar un instrumento, que es ampliamente utilizado en empresas líderes, que posicione a Redolfi S.R.L. como ejemplo a seguir en el mercado superando sus limitaciones actuales de gestión. Esta herramienta de medición, control y gestión (a través de sus cuatro perspectivas financieras, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento), de la definición de los factores claves del éxito, sus correspondientes indicadores y responsables guiarán a los integrantes de la organización, durante su aplicación, a la consecución de los objetivos definidos por los socios dentro del plan estratégico.

**Palabras Claves:** CMI, Indicadores de gestión, factores claves de éxito, perspectivas financieras, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento y mapa estratégico

## Abstract

The aim of this thesis is to present a Balanced Scorecard (BSC) strategy for Redolfi S.R.L.'s commercialization process. The analysis is based on the BSC theory presented by David Norton and Robert Kaplan. It's applied to the firm Redolfi S.R.L., a commercialization company of food, cigarettes, and other mass consumer products. Located in James Carik, Córdoba Argentina. The objective is to provide Redolfi S.R.L. with a BSC strategy to position the company in the market and expand their performance management. This proposal is in place to provide data analysis, measurement, and control. It is presented throughout four perspectives: Financial, clients, processes, learning and growth. Key factors of success and its key performance indicators will provide the necessary information to the fulfillment of the objectives defined by its partners.

**Keywords:** BSC, key performance indicator, key factors of success, financial perspective, clients, processes, learning opportunities, growth, strategy map.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de situación</b> .....	8
<i>Análisis PESTL sobre A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.</i> .....	8
<i>Análisis FODA sobre A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.</i> .....	11
<i>Perspectiva Financiera</i> .....	12
<i>Perspectiva Clientes</i> .....	12
<i>Perspectiva Procesos Internos</i> .....	12
<i>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	13
<b>Plan de implementación</b> .....	17
<i>Objetivo General</i> .....	17
<i>Objetivos Específicos</i> .....	17
<i>Presupuesto estimado</i> .....	18
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	19
<i>Relación Causa-Efecto entre factores. Mapa Estratégico</i> .....	21
<i>Tablero de CMI</i> .....	22
<i>Justificación y descripción de los indicadores seleccionados</i> .....	26
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	28
<b>Conclusión y Recomendaciones</b> .....	31
<b>Referencias</b> .....	32

## Introducción

El presente escrito tiene por objetivo revelar la importancia de poseer un Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) para la gestión y medición estratégica.

En los tiempos que corren, cualquier empresa que quiera sobrevivir debe y tiene que incorporar los conceptos de eficiencia, eficacia, adaptabilidad, búsqueda de valor, ventajas competitivas y por sobre todo rentabilidad ya que son la clave del éxito de cualquiera de ellas.

El CMI otorga una estructura, un lenguaje y un marco en el cual se traduce y comunica, de manera comprensible, la misión y la estrategia. Éstas son definidas por los ejecutivos y aplicadas a todos los miembros de la organización. El fin del cuadro de mando es la de orientar todas las energías de los integrantes de la empresa a la consecución de los objetivos de largo plazo vinculando para ello las perspectivas financieras con las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 1996)

Para alcanzar el objetivo propuesto, este trabajo se centrará en una propuesta de aplicación a la sociedad A.J & J.A. Redolfi S.R.L. (en adelante denominada Redolfi S.R.L.), una empresa que desarrolla su actividad en el sector mayorista de productos alimenticios ubicada en James Craik, Córdoba, Argentina.

Redolfi S.R.L. lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

El 1 de septiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Por un lado Miguel continuó con la librería y el bazar; por el otro Alonso asumió el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que tiempo después se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En octubre del año 1993, se inauguraron las nuevas oficinas de Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L. pero a fines de diciembre de ese mismo año fallece el socio fundador Alonso Jacobo Redolfi por lo que la compañía, sucesión de por medio, pasa a manos de uno de sus hijos.

En los años que siguieron la compañía consiguió expandirse y prosperar logrando excelentes acuerdos comerciales con proveedores de gran porte y ganando cuotas de mercados a lo largo de la provincia de Córdoba y alrededores.

En la actualidad, la empresa Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La 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.

La empresa hoy cuenta con aproximadamente 6000 clientes, una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, 130 empleados, una flota de 73 vehículos (desde utilitarios hasta camiones), un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Redolfi S.R.L. es una empresa familiar y dentro de su funcionamiento, se pueden observar ciertos inconvenientes.

Uno de los principales problemas que tiene es la superposición de funciones claves, algunos ejemplos de ello son: facturación y cobranzas, registración, pagos y control de caja.

Al ser una empresa que trabaja con un importante volumen de mercaderías no cuentan con un sistema de control de stock, lo que provoca una incertidumbre en la proyección de volúmenes de compra y venta causando muchas veces quiebres de stock.

Si bien Redolfi S.R.L. conoce a sus clientes y proveedores no posee una clasificación de los mismos por volúmenes de compras o ventas, situación de solvencia, comportamiento

de compra o venta, historial de pago, etc. Esto genera que se pierda información vital a la hora de gestionar la cartera de clientes.

En cuanto a los procedimientos internos, la firma, no tiene definido un responsable encargado de crear, mantener y controlar los manuales de procesos. Esto genera que muchas veces los empleados no realicen las tareas y controles correctamente, causando desvíos y pérdidas de tiempo y de mercaderías en los depósitos.

No existe un área de Recursos Humanos, por lo que los perfiles de sus empleados muchas veces no son los adecuados para las tareas que realizan. Las comunicaciones internas quedan definidas según necesidad de información o el criterio de cada persona.

En adición a lo anterior, la organización tampoco cuenta con un área o encargado de Seguridad e Higiene, lo que puede provocar grandes problemas por no estar encuadrados en el marco legal actual de la ley 19.587.

Las dificultades por las que atraviesa Redolfi S.R.L. no son únicas en esta empresa. Como explica Navarro y Seguel (2007), la gran mayoría de las empresas familiares suele tener los mismos inconvenientes independientemente del rubro al que se dediquen y/o el país en el que desarrollen sus actividades.

Este autor ejemplifica en Chile que uno de los principales problemas de las PyMe es la falta de planificación del negocio por lo que el enfoque es la obtención de resultados en el corto plazo. Los puestos no son cubiertos por personal cualificado para la tarea encomendada sino por familiares de los propios dueños ya que prima lo emocional y afectivo a las cualidades del cargo.

La necesidad de sobrevivir de algunas empresas ha llevado a una competencia de precios predatoria vendiendo sus productos y/o servicio a un costo que a veces no cubre ni los costos variables incurriendo en pérdidas de corto plazo y dejando de pagar leyes sociales que posteriormente causarán un problema fiscal mayor sumado a malestares con sus propios empleados.

Otro elemento que suele intervenir, y que engloba a toda PyMe, es el rechazo casi automático de los administradores en el momento de la propuesta de un modelo de control

de gestión. Aunque se destaca la progresiva aceptación, entendiendo que para lograr las metas propuestas es necesario automatizar los procesos con indicadores de desempeño, definiendo los procesos claves y relevantes, dando autoridad a personas idóneas para modificar los procesos y funciones. (Navarro, Seguel, 2007)

Otro caso, pero perteneciente a nuestro país, es el trabajo de campo realizado a la empresa Transportes Messina S.A. de la provincia de Mendoza. (Messina, 2015)

Allí se observan entre los problemas detallados que los procesos no estaban respaldados por manuales de procedimientos, los puestos de trabajo no tenían descripciones concretas de las responsabilidades y tareas específicas.

El trabajo concluye que los directivos aceptan la implementación del CMI para aumentar la competitividad, la efectividad de los procesos internos y contando además con la participación activa de los empleados en el compromiso. (Messina, 2015)

Por lo indicado anteriormente se considera necesaria la implementación de un sistema de gestión y medición estratégica mediante el desarrollo de un CMI que sirva no sólo de directriz de la misión estratégica sino también de comunicación y control continuo de los procesos claves de la organización.

## Análisis de situación

Redolfi S.R.L. es una empresa con gran potencial y perspectivas de crecimiento pero necesita de manera apremiante implementar un sistema de gestión y medición estratégica para poder alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo.

Análisis del contexto de la organización: Análisis PESTL

Tabla 1

*Análisis PESTL sobre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

Factor		Detalle	Plazo (duración en años)			Impacto
			Corto 1	Mediano 1-3	Largo Más 3	
P	Políticos	Políticas de incentivo al consumo		X		Positivo
		Decretos de protección laborales	X			Negativo
E	Económico	Fijación de precios máximos		X		Negativo

Factor		Detalle	Plazo (duración en años)			Impacto
			Corto 1	Mediano 1-3	Largo Más 3	
		Escenario de inflación creciente			X	Negativo
		Aumento de la presión tributaria			X	Negativo
S	Social	Sociedad con propensión marginal al consumo elevada			X	Positivo
		Creciente aumento de la demanda de productos por medios informáticos		X		Positivo

Factor		Detalle	Plazo (duración en años)			Impacto	
			Corto 1	Mediano 1-3	Largo Más 3		
T	Tecnológico	Creciente variedad de sistemas y aplicativos informáticos y a menor costo (control de stock, de RRHH, etc.)	Se puede administrar y gestionar los recursos tanto humanos como de productos. Además se pueden personalizar por un pago de licencia.			X	Positivo
L	Legal	Leyes sobre Seguridad e Higiene	Realizar seguimientos para estar actualizados a la ley.			X	Positivo
		Normativas de ANMAT sobre productos que se venden	Realizar seguimiento de la mercadería en depósito.			X	Indistinto
		Ordenanza Municipal 1564/07 (Municipalidad de James Craik)	Realizar seguimiento de la ordenanza.			X	Indistinto

Fuente: Elaboración propia

## Análisis interno de la organización: Análisis FODA

Tabla 2

Análisis FODA sobre A.J. &amp; J.A. Redolfi S.R.L.

Interno	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
	Poder de Negociación con proveedores	No hay área de Recursos Humanos
	Alianzas estratégicas con Proveedores	No hay encargado de Higiene y Seguridad
	Precios competitivos por tener economías de escala	No hay encargado de diseñar manuales de Procesos
	Activos físicos propios	Falta de Clasificación de los clientes
	Situación financiera saludable	Fallas en las comunicaciones Internas
	Buena relación con los empleados	Poco poder de negociación con los clientes Falta de profesionalismo en puestos claves Falta de Sistemas informáticos para control de mercaderías Superposición de tareas
Externo	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	Plan Nacional de incentivo al consumo	Gran cantidad de competidores en el sector
	Aumento de la demanda por vía on line	Clientes con elasticidad precio elevada
	Mayor oferta y menor costo de software informáticos de administración y gestión	Distinción solo por servicios brindados y no por el producto que venden
	Creciente utilización por parte de la sociedad de redes sociales para Marketing a bajo costo	Tasas de interés elevadas para créditos
	Sociedad con alta propensión al consumo	DNU contra despido arbitrario
		Ley de precios máximos
		Competidores con mayor poder de financiamiento
Inflación creciente		
Aumento del tipo de cambio		
Alta presión tributaria		

Fuente: Elaboración propia en base a material de Canvas Siglo 21

## Análisis mediante perspectivas del CMI:

### *Perspectiva Financiera*

Dentro de esta perspectiva podemos dilucidar, por medio de la declaración de la visión de la empresa, que el objetivo principal es la solvencia y rentabilidad continuada. Los indicadores financieros son indispensables en toda organización, Redolfi S.R.L. lleva un seguimiento de un indicador y ha notado que en las últimas mediciones la tasa interna de rentabilidad ha bajado considerablemente debido a la creciente inflación y la imposibilidad de trasladar los costos operativos a los precios de venta a fin de seguir siendo competitivo y cumplir con su política de precios bajos. Es importante sumar a ese indicador otros que midan la utilidad bruta y neta del negocio. Sumando a lo mencionado se destaca que no tienen implementado un sistema de control de costos, lo que implica el desconocimiento de segmentos y clientes poco rentables y no estratégicos.

Un punto no menos importante es que los plazos de cobro de las ventas y el control del tiempo de la mercadería en depósito no están medidos, esto hace que exista un capital de trabajo inmovilizado del cual no se tiene control debido a su falta de cálculo.

### *Perspectiva Clientes*

Aquí observamos que si bien la empresa conoce a sus clientes no los tiene clasificados ni por volúmenes de compra ni por niveles de rentabilidad. Esto provoca que no puedan establecerse estrategias de segmentación de clientes. Adicionalmente no tiene feedback de cada uno de ellos desconociendo su nivel de satisfacción o de lealtad a la empresa. Tampoco puede tener certeza si los servicios adicionales que ofrece efectivamente crean valor al no medir la valoración que los clientes hacen de ellos.

Sabe que la posibilidad de que el cliente deje de comprar es alta por la gran competencia que existe en el sector y aun así no hay mediciones de las pérdidas de clientes.

### *Perspectiva Procesos Internos*

En esta perspectiva es donde se presentan los mayores desvíos. En el área de logística y depósito de la casa central no hay definidos manuales de procesos, por lo que los controles en la recepción y envíos de mercaderías quedan definidos según lo aprendido en la experiencia. Esto ha generado quiebres de stock, pérdida de mercaderías, demandas

insatisfechas y un aumento en las probabilidades de accidentes de trabajo al no contar con carteles de medidas de higiene y seguridad.

Dentro de las áreas administrativas se observan las superposiciones de tareas y controles quedando la facturación y las cobranzas a cargo de la misma persona.

Un aspecto importante a mencionar aquí es que no hay sistemas informáticos que suministren una base de datos fiables para las proyecciones de compras, ventas y que sirvan de base para la trazabilidad y seguimiento de los pedidos de los clientes y a los proveedores.

#### *Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

Para concluir, en esta perspectiva, se observa que las promociones de los empleados es en base a la antigüedad o por relación afectiva y no en cuanto a productividad y/o capacidades. Adicionalmente a esto se observa una ausencia total de programas de formación y capacitación de los empleados.

La situación actual de la empresa es buena, tiene una extensa trayectoria en el sector que la posiciona firme ante proveedores y clientes. Además goza de una saludable situación financiera que le permite realizar inversiones de crecimiento y expansión.

Aun así, es importante la implementación de un CMI para mejorar los procesos actuales y adecuarlos a las estrategias fijadas según las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Maximizando los beneficios financieros, disminuyendo los riesgos y mejorando la razonabilidad de la información financiera.

La implementación de esta herramienta de gestión le permitirá a Redolfi S.R.L. disminuir la brecha entre la idealización de empresa que tuvieron al momento de su fundación y realidad.

El CMI le dará las herramientas a la organización para aumentar su profesionalización y acercarse un poco más a la estabilidad y crecimiento de largo plazo que se propusieron en su visión.

## Marco teórico

El CMI es una herramienta de gestión y medición que traduce la estrategia de la empresa a través de cuatro perspectivas básicas: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El plan de implementación del cuadro de mando integral sigue la teoría de sus creadores David Norton y Robert Kaplan

Como se mencionó en el apartado anterior la perspectiva financiera sigue siendo la clave del negocio y las restantes perspectivas deben adecuarse a ésta en la búsqueda de la consecución del plan estratégico.

Los desarrolladores del modelo aperturaron esta perspectiva en tres fases: crecimiento, sostenibilidad y cosecha. Esto se relaciona con el ciclo de vida de las empresas ya que es de esperarse que el comportamiento y las estrategias empresariales vayan adaptándose al contexto cambiante y al paso del tiempo.

En la fase de crecimiento las firmas tienen por objetivo el incremento de ventas para lograr una penetración en el mercado aun cuando los flujos de caja sean negativos. En la fase de sostenibilidad las empresas buscan el objetivo de rentabilidad y por último en la fase de cosecha cualquier tipo de inversiones que se realicen debe tener unos tiempos de restitución del capital cortos y rentables.

Los indicadores que se utilizan en esta perspectiva son los clásicos como el ciclo de caja, rentabilidad, aumento de ventas como los más importantes y se basan en la contabilidad financiera para su cálculo.

La perspectiva de clientes incluye indicadores centrales tales como cuota de mercado, satisfacción, rentabilidad, retención e incremento de clientes. Pero también incluye atributos de valor como funcionalidad, calidad, imagen, plazos de entrega, los cuales para cumplir con su objetivo deben ser percibidos por los clientes.

Si bien se indicó que la perspectiva financiera es la más importante se debe reconocer el hecho de que sin clientes no hay ventas, sin ventas no hay ingresos por lo tanto la empresa no tendría razón de ser.

Como tercera perspectiva están los procesos internos que hacen referencia a la cadena de valor, la cual se apertura en 3 fases como innovación, operaciones (productos y servicios existentes) y posventa. Tal como en la perspectiva financiera tenemos los indicadores clásicos como tiempo (ciclo corto y ciclo largo), calidad (roturas, desperdicios, devoluciones) y costo (sistemas de costeo) pero además se pueden mencionar venta de nuevos productos, velocidad de respuesta a reclamos efectuados.

Por último, se define la cuarta perspectiva que es aprendizaje y crecimiento en donde encontramos los indicadores del nivel de satisfacción, retención y productividad del empleado, horas de formación entre otros. Las personas que conforman la empresa son las que llevan adelante el plan estratégico por lo que es de vital importancia mantenerlos motivados mediante un buen clima laboral y otorgándole el empoderamiento y las herramientas para realizar su trabajo.

Un concepto importante a introducir son las ventajas competitivas. Éstas se definen como el valor que una empresa es capaz de generar. Se habla de valor ya que se hace referencia a lo que están dispuestos a pagar los consumidores por nuestros productos y servicios y no por el precio que efectivamente tiene en el mercado. Es la percepción del precio que el cliente hace del producto o servicio por sobre su valor económico. De aquí podemos inferir que una empresa es rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto.

La obtención de ventajas competitivas se puede lograr con liderazgo en costos, diferenciación de producto y/o el enfoque en cierto segmento de mercado adaptándose constantemente a las condiciones del mismo. (Porter, 1985)

La implementación de la teoría de ventajas competitivas implica descomponer cada área de la cadena de valor en actividades estratégicas con el objetivo de identificar los factores claves de exclusividad.

Es vital dirigir todos estos objetivos asignando responsables y grado de cumplimiento, adaptando y modificando la estructura y los objetivos en función de resultados obtenidos y esperados. La herramienta que permite esto es el control de gestión.

## **Diagnóstico y discusión**

El cuadro de mando integral marca el rumbo hacia donde la empresa debe dirigir todas sus energías y si se detectan desvíos éstos pueden ser identificados y medidos. Adicionalmente el tablero de control define quiénes son los responsables de realizar los ajustes necesarios para que se solucionen dichos desfases.

Es por este motivo que se considera necesario la implementación de un CMI, ya que éste le otorga la coherencia esencial al plan estratégico mediante el ordenamiento de los procesos críticos. A su vez la determinación de los indicadores e inductores de cada perspectiva con sus relaciones de causa-efecto conforman el mapa estratégico que es la brújula que posee la empresa para la obtención de los objetivos propuestos.

Redolfi S.R.L. cuenta con la definición de visión, misión y valores, pero carece de herramientas para llevar a cabo la medición, control y gestión de sus actividades. Es decir, se basa en su experiencia de años en la industria de distribución mayorista pero no tiene una profesionalización en materia de administración que genere valor para la compañía.

Con la ejecución de un CMI se busca comunicar y orientar la gestión y control de todas las áreas de la empresa hacia el plan estratégico definido por los dueños.

Los propietarios de Redolfi S.R.L. son los actores claves que deben impulsar y comunicar la implementación del cuadro de mando integral ya que es trascendental que este anuncio sea bajado en forma de cascada entre todos los departamentos de la organización abarcando a todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Se debe lograr que este nuevo proyecto sea internalizado por todo el personal como una oportunidad para ser parte del cambio que lleve a la empresa a la consecución de su visión y convertirse en la generación de una empresa líder.

## **Plan de implementación**

Para poder realizar una correcta implementación de un CMI es necesario que los dueños definan su visión, misión y valores. Esto es así ya que la herramienta debe guiar el accionar de sus integrantes de manera transparente sin crear conflictos entre los objetivos definidos en el tablero y la metodología de trabajo actual.

El cuadro de mando integral debe corregir los desvíos que hacen que se pierda el rumbo hacia la consecución de la visión en el largo plazo.

Redolfi S.R.L., en su definición de estrategia, deja en claro su política de una rentabilidad y solvencia continuada como norte que guiará el camino del accionar común de todos los integrantes de la compañía.

Es por este motivo que a continuación se definen los objetivos generales y específicos del plan de implementación del CMI.

### *Objetivo General*

Implementar un CMI como herramienta de gestión en la empresa Redolfi S.R.L., en la sede de James Craik, Córdoba, Argentina en el transcurso de los años 2020 y 2021.

### *Objetivos Específicos*

- Confeccionar el mapa estratégico que guiará el CMI incluyendo las 4 perspectivas del modelo
- Definir los respectivos indicadores, inductores y objetivos dentro de cada perspectiva del CMI congruentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Definir a los responsables de los controles, actualización y adecuación de los procesos claves en cada área de la empresa.
- Definir los plazos para la implementación de la propuesta mediante un diagrama de GANTT.
- Formular planes de acción que pongan en funcionamiento el tablero del CMI. Se definen los recursos necesarios para la implementación del plan (proyecto completo):

- Honorarios y Aranceles del Contador: Ley provincial 7626 Art 72 \$1.016.507 (322 días en base al 150% del 1.5% del PN balance 2018). Valor del módulo \$1570, total de módulos 67.5. Total \$105.975. Total \$1.122.482.

- Módulos CRM y ERP a definir de la gama de marcas disponibles según presupuesto de la empresa. Un aplicativo que incluya ambos módulos ronda los 4.000 a 20.000 USD anuales dependiendo de su diseño a medida, funcionalidades adicionales y cantidad de usuarios. Algunos proveedores no requieren servidores ya que se alojan los datos en la nube, lo cual es un ahorro en inversión inicial y mantenimiento. El costo inicial incluye la capacitación a los empleados que usarán el aplicativo como su asistencia y capacitación continua en la mejoras.

*Presupuesto estimado*

Presupuesto de Implementación Balanced Scorecard - Año 2020-2021		
Concepto	Erogación Mensual	Erogación Única
Licencia del software de gestión ERP Y CRM (Ejemplo comparativo: Odoos)	USD 700	USD 8.000
Inversión en tecnología y equipamientos (Computadoras, scanners manuales, impresoras, smartphones)		\$ 260.000
Incorporación Jefe de Recursos humanos	\$ 55.000	
Capacitación del equipo designado para gestionar el CMI (gerentes y responsables)		\$ 50.000
Capacitación del resto de empleados en indicadores de CMI de su área		\$ 15.000
Honorarios y Aranceles Contador Público. Ley provincial 7626 Art 72		\$ 1.016.507
Módulos (67,5) total implementación del proyecto		\$ 105.975
Asesoramiento y seguimiento del proyecto	\$ 20.000	
<b>Total Pesos</b>	<b>\$ 75.000</b>	<b>\$ 1.447.482</b>
<b>Total Dólares</b>	<b>USD 700</b>	<b>USD 8.000</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Alcance y limitaciones*

- Alcance de contenido: Se aborda el diseño, confección, planificación e implementación de un cuadro de mando integral.
- Alcance temporal: El trabajo abarca el año 2020 y 2021.
- Alcance de ámbito geográfico: La presente propuesta de implementación de un CMI es para la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba, Argentina.
- Alcance metodológico: Se realiza un estudio de tipo cualitativo y cuantitativo, de naturaleza informativa y descriptiva, siguiendo los objetivos planteados.
- Limitaciones: Durante la realización del presente trabajo investigativo no se presentaron dificultades. Se excluye del análisis todo efecto relacionado a la pandemia por Coronavirus, por lo que toda limitación derivada a causa de ésta queda fuera de análisis.

Una vez definidas la visión, misión y valores por los directivos, se procede a la confección del mapa estratégico que es el que traducirá de manera gráfica y comprensible, el plan estratégico a todos los integrantes de la empresa.

La elección de cada factor clave y sus correspondientes indicadores y objetivos deben tener una relación de causa-efecto entre ellos y todas las perspectivas a fin de que exista una coherencia global que guíe el accionar de todos los integrantes a la obtención de los objetivos. Esta información se encuentra plasmada en la tabla 4 (Relación Causa-Efecto entre factores. Mapa Estratégico).

Para cumplir con los objetivos de rentabilidad y solvencia definidos en la visión se eligen como factores claves el resultado de la actividad económica, el aumento de las utilidades y la liquidez. Estos factores medidos por los indicadores seleccionados nos garantizan que la reducción de los plazos de compra-venta-cobro aporten mayor liquidez, menor capital de trabajo inmovilizado y mayor rotación de los bienes de cambio. Así también se reducen los costos de almacenamiento que impactan luego en el resultado del ejercicio y por consiguiente a las utilidades.

Como se mencionara al comienzo de este trabajo, sin clientes no hay ingresos y sin ingresos no hay motivación de lucro. Es por eso que se canalizan los factores de satisfacción

de los clientes junto con el marketing y marca, con la finalidad de que la opción de confianza y calidad de los clientes sea, con certeza, Redolfi S.R.L.. Se suma a estos factores los indicadores de rentabilidad de clientes entre otros por que un cliente no rentable no debería seguir siendo cliente, ya que iría en contra del objetivo principal definido en la misión.

Para que la empresa logre ser la opción segura de sus clientes es necesario que la estructura interna ponga todo su esfuerzo en la orientación al cliente cuidando la calidad y tiempo de los productos y servicios ofrecidos. Es por eso que se deben efficientizar los procesos internos con el objetivo de que el cliente perciba el valor de la empresa en la satisfacción de sus necesidades pero optimizando los recursos a fin que se logre el equilibrio entre uso de los recursos y el servicio ofrecido.

Es de vital importancia aquí el control de gestión de la información y los recursos mediante el uso de herramientas informáticas como el ERP y CRM que sean transversales a la compañía y que aporten la información pertinente, exacta y en tiempo.

Para que lo anterior se logre es necesaria la participación del personal en el proceso, que debe estar motivado, capacitado e incentivado de modo correcto para que su accionar sea el esperado por la empresa en la consecución de su plan estratégico.

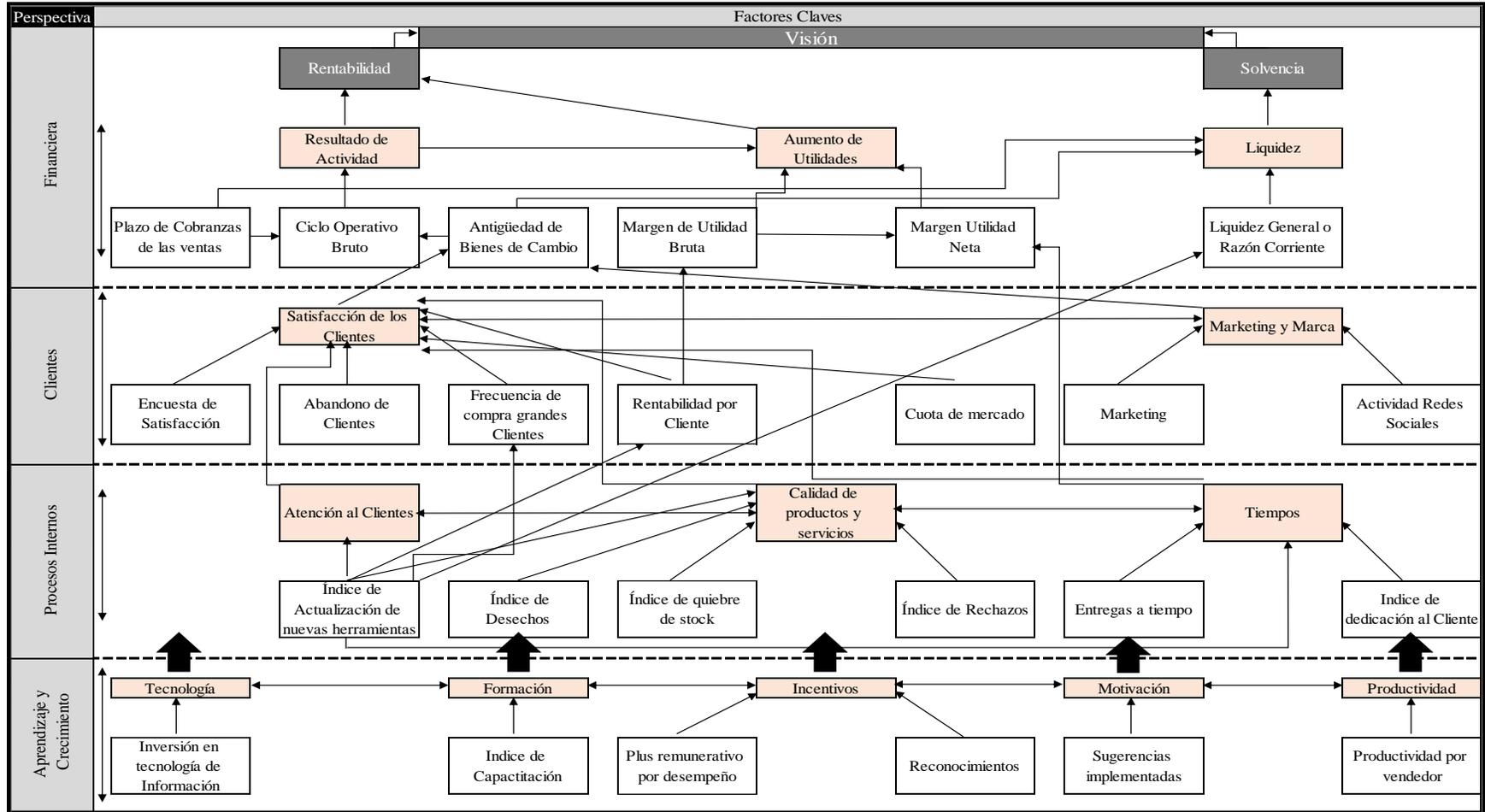
En la tabla 5 (Tablero de CMI) se puede observar el cálculo de los indicadores a base cero con los datos extraídos del balance de estados contables y de estados de resultados del año 2018 de la empresa Redolfi S.R.L.. Allí también se describen los objetivos, resultados y responsables de mantener los cálculos actualizados.

En la tabla 6 (Justificación y descripción de los indicadores seleccionados) se desarrolla la descripción de cada indicador y el motivo de su elección para el análisis de la empresa.

Para concluir con la presentación del plan de implementación es imperioso definir el orden y los tiempos de ejecución de cada una de las acciones a llevar a cabo para la consecución del objetivo planteado. Por este motivo se muestra en la tabla 7 el Diagrama de Gantt a seguir para implementar el cuadro de mando integral en la empresa Redolfi S.R.L.

Tabla 4

Relación Causa-Efecto entre factores. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

## Tablero de CMI

	Factor Clave	Indicador	Fórmula, frecuencia de medición y cálculo año 2018.	Objetivo			Resultado	Calificación	Responsable/es
				Inadecuado	Normal	Óptimo			
Perspectiva Financiera	Resultado de Actividad Económica	Ciclo Operativo Bruto	Plazo de cobranza de las ventas + Antigüedad de Bienes de Cambio Trimestral 44 días + 61 días	Mayor a 60 días	60 días	Menor a 50 días	105 días	Inadecuado	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Ventas Jefe de Depósito y Logística
		Plazo de Cobranza de las ventas	(Periodo x Saldo Créditos por venta periodo t) / Ventas Totales periodo t Trimestral (365 x \$53.142.941) / \$318.857.648	Mayor a 30 días	30 días	Menor a 25 días	61 días	Inadecuado	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Ventas
		Antigüedad de Bienes de cambio	(Periodo x Saldo Bienes de Cambio periodo t) / Costo de Ventas periodo t Trimestral (365 x \$29.827.617) / \$249.898.421	Mayor a 30 días	30 días	Menor a 25 días	44 días	Inadecuado	Gerente de Administración y Finanzas Jefe de Depósito y Logística
	Aumento de Utilidades	Margen de Utilidad Bruta	[(Ventas Totales periodo t - Costo de Ventas periodo t / Ventas Totales periodo t) x 100 Mensual [(318.857.648 - \$249.898.421) / 318.857.648] x 100	Menor a 30%	30%	Mayor a 35%	22%	Inadecuado	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Ventas
		Margen de Utilidad Neta	[Utilidad Neta (resultado del ejercicio) periodo t / Ventas Netas periodo t] x 100 Mensual (\$6.195.536 / 318.857.648) x 100	Menor a 15%	15%	Mayor a 20%	2%	Inadecuado	Gerente de Administración y Finanzas

	Factor Clave	Indicador	Fórmula, frecuencia de medición y cálculo año 2018.	Objetivo			Resultado	Calificación	Responsable/es
				Inadecuado	Normal	Óptimo			
	Liquidez	Liquidez General o Razón Corriente	(Activo Corriente periodo t / Pasivo Corriente periodo t) x 100 Trimestral \$85.149.328 / \$54.373.952	Menor a 150% y Mayor a 200%	Mayor a 150 % y Menor a 200%	Entre 170% y 190%	157%	Normal	Gerente de Administración y Finanzas
Perspectiva Clientes	Satisfacción de los Clientes	Encuesta de Satisfacción	(Encuestas Promotoras) / (Total de Encuestas: Promotoras + Neutras + Detractoras) Bimensual	Menor a 90%	95%	Mayor a 98%	Sin Datos	Sin Datos	Gerente de Comercialización Gerente de Ventas Vendedores Gerente de RRHH
		Abandono de Clientes	N° de Clientes Perdidos / Total Clientes Semestral	Mayor a 5%	5%	Menor a 3%	Sin Datos	Sin Datos	Gerente de Comercialización Gerente de Ventas
		Frecuencia de compra de los principales clientes	Cantidad de nuevas compras que superan el monto promedio de compras de la cartera de clientes en un lapso de 60 días. Bimestral	A definir	A definir	A definir	Sin Datos	Sin Datos	Gerente de Comercialización Gerente de Ventas
		Rentabilidad por Cliente	(Ventas - Costo de ventas) cliente i período t / Ventas al cliente i período t Semestral	Menor a 0%	Mayor a 0%	Mayor a 15%	Sin Datos	Sin Datos	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Ventas
		Cuota de Mercado	Ventas Netas 2018 / Ventas totales Supermercados Córdoba 2018 Anual \$318.857.648 / \$38.353.700.000 (dato extraído de INDEC)	Menor a 2%	3%	Mayor a 5%	1%	Inadecuado	Gerente de Comercialización Gerente de Ventas
	Marketing y Marca	Marketing	Gasto en Propaganda 2018 / Ventas Totales 2018 Anual \$4.997.968 / \$318.857.648	Menor a 5% y Mayor a 10%	5%	Entre 7% y 9%	2%	Inadecuado	Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Ventas

	Factor Clave	Indicador	Fórmula, frecuencia de medición y cálculo año 2018.	Objetivo			Resultado	Calificación	Responsable/es
				Inadecuado	Normal	Óptimo			
		Actividad en redes Sociales	Los software miden la información y la devuelven en forma de reportes a un mínimo costo de suscripción. Mensual	A Definir	A Definir	A Definir	Sin Datos	Sin Datos	Gerente de Comercialización Gerente de Ventas
Perspectiva Procesos Internos	Tiempos	Entregas en tiempo	Entregas dentro de plazo pactado / Total de Entregas Mensual	Menor a 90%	90%	Mayor a 95%	Sin Datos	Sin Datos	Jefe de Depósito y Logística
		Índice de dedicación al cliente	Tiempo de preparación del pedido (según volumen) / Total de pedidos promedio (según volumen) Mensual	Mayor a 40 minutos	30 minutos	Menor a 25 minutos	Sin Datos	Sin Datos	Jefe de Depósito y Logística
	Calidad de los Productos y Servicios	Índice de Desechos	Cantidad de desecho del producto i en periodo t / Cantidad total de producto i en periodo t Mensual	Mayor a 5%	2%	Menor a 1%	Sin Datos	Sin Datos	Jefe de Depósito y Logística
		Índice de quiebre de stock	Cantidad faltante del producto i en periodo t / Cantidad total de ventas del producto i en periodo t Mensual	Mayor a 3%	2%	Menor a 1%	Sin Datos	Sin Datos	Jefe de Depósito y Logística Gerente de Comercialización
		Índice de Rechazos	Cantidad de pedidos rechazados en periodo t / Total de pedidos en periodo t Mensual	Mayor a 5%	2%	Menor a 1%	Sin Datos	Sin Datos	Jefe de Depósito y Logística Gerente de Comercialización Gerente de Ventas
Atención al Cliente	Índice de Actualización de nuevos equipos	Inversión en nuevas tecnologías / Total de gastos Anual	Menor a 5% y Mayor a 20%	12%	Entre 15% y 18%	Sin Datos	Sin Datos	Gerente de Administración y Finanzas	

	Factor Clave	Indicador	Fórmula, frecuencia de medición y cálculo año 2018.	Objetivo			Resultado	Calificación	Responsable/es
				Inadecuado	Normal	Óptimo			
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Formación	Índice de Capacitación	Empleados Formados en periodo t / Total Empleados en periodo t Trimestral	Menor a 85%	90%	Mayor a 95%	Sin Datos	Sin Datos	Responsable de Recursos Humanos Gerente de Administración y Finanzas
	Tecnología	Inversión en tecnología de Información	Inversión en software en periodo t / Gastos Totales en periodo t Semestral	Menor a 10% y Mayor a 30%	20%	Entre 22% y 28%	Sin Datos	Sin Datos	Gerente de Administración y Finanzas Jefe de Sistemas Informáticos
	Productividad por empleado	Productividad por vendedor	Ventas Netas en periodo t / Cantidad de vendedores en periodo t x Remuneración promedio  (\$318.857.648) / (35 x \$38.000 x 13)	Menor a 15%	20%	Mayor a 25%	18%	Normal	Responsable de Recursos Humanos Gerente de Administración y Finanzas Gerente de Ventas
	Incentivos	Plus remunerativo por desempeño	Hasta el 2,5% del total de Ventas Netas del período t Mensual	A definir	A definir	A definir	Sin Datos	Sin Datos	Responsable de Recursos Humanos Gerente de Administración y Finanzas
		Reconocimientos	Hasta el 2,5% del total de Ventas Netas del período t Semestral	A definir	A definir	A definir	Sin Datos	Sin Datos	Responsable de Recursos Humanos Gerente de Administración y Finanzas
	Motivación	Sugerencias implementadas	N° de sugerencias implementadas / Total de sugerencias recibidas Semestral	A definir	A definir	A definir	Sin Datos	Sin Datos	Responsable de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

*Justificación y descripción de los indicadores seleccionados*

Indicador	Descripción	Justificación de elección
Ciclo Operativo Bruto	Días que transcurren desde que la mercadería ingresa al depósito, se vende y se cobra. Es el tiempo que los bienes de cambio tardan en ser convertidos en efectivo.	Permite calcular el tiempo que el capital operativo está inmovilizado en relación al tiempo de almacenamiento y del plazo de cobro.
Plazo de Cobranza de las ventas	Días que tardan en cobrarse las ventas totales.	Permite conocer el plazo de financiación real otorgado.
Antigüedad de Bienes de cambio	Demora promedio desde que los bienes de cambio ingresan a la empresa hasta que son vendidos.	Permite conocer el tiempo de almacenamiento de los bienes de cambio. En consecuencia determinar el nivel de stock óptimo.
Margen de Utilidad Bruta	Porcentaje de ganancias que quedan de las ventas luego de pagar el costo de venta.	Mide si la actividad económica propiamente dicha es rentable.
Margen de Utilidad Neta	Porcentaje de ganancias que quedan de las ventas luego de pagar el costo de venta, gastos financieros e impuestos.	Mide el impacto de los gastos adicionales al costo de ventas y los impuestos en la rentabilidad.
Liquidez General o Razón Corriente	Grado en que los activos convertibles en efectivo (activo corriente) cubren los derechos de los acreedores a corto plazo.	Sirve para conocer el escenario actual para la toma de decisiones financieras del periodo.
Encuesta de Satisfacción	Mide el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos. Permite conocer que aspectos mejorar o desarrollar: Utilización de NPS.	Permite conocer la valoración de los clientes con respecto a los productos y servicios que la empresa comercializa.
Abandono de Clientes	Proporción de clientes que dejan de comprar a la compañía.	Permite conocer la tendencia de clientes perdidos.
Frecuencia de compra de los principales clientes	Cantidad de veces que los clientes realizan una nueva compra.	Permite establecer una discriminación de clientes en base a la repetición de compras.
Rentabilidad por Cliente	Contribución marginal de cada Cliente a la utilidad de la compañía.	Permite conocer cuan rentable es cada cliente para establecer un orden de los mismos.
Cuota de Mercado	Porcentaje de ventas de la empresa en el total de ventas de la industria de Supermercados 2018. (no se cuenta con información desagregadas de mayoristas).	Le permite a la empresa conocer su posición relativa con respecto a los competidores de la industria y por consiguiente su desempeño a través del tiempo.
Marketing	Porcentaje de dinero destinadas a propaganda de la marca sobre el total de ingresos	Permite conocer una razón de gasto en propaganda con respecto a los ingresos.

Indicador	Descripción	Justificación de elección
Actividad en redes Sociales	Utilizar las herramientas de medición como SocialMediaTools o Klout en la cuenta oficial de la empresa para conocer el impacto que tiene en el público y retroalimentarse sobre la estrategia elegida.	Permite conocer la presencia de la marca en el mercado de manera virtual en el cotidiano.
Entregas en tiempo	Porcentaje de la cantidad de entregas dentro del tiempo pactado en relación al total de entregas.	Permite conocer la eficacia del sistema de entregas.
Índice de dedicación al cliente	Tiempo y recursos destinados a la preparación de los pedidos.	Permite conocer y, junto con los indicadores de rentabilidad por cliente y frecuencia de compra, decidir cuánto es el tiempo óptimo de dedicación a cada cliente en los pedidos.
Índice de Desechos	Proporción de productos perdidos sobre el total de stock.	Permite conocer el nivel de mercadería que se pierde y es costo irrecuperable.
Índice de quiebre de stock	Cantidad de ventas no atendidas en relación al total de ventas.	Permite conocer cuántas veces falla el control de stock.
Índice de Rechazos	Proporción de pedidos rechazados con respecto al total de pedidos.	Permite conocer la eficiencia de los pedidos.
Índice de Actualización de nuevos equipos	Monto de inversión en nuevas tecnologías con respecto al gasto total.	Permite conocer la tendencia de inversiones en mejorar el equipamiento de la empresa.
Índice de Capacitación	Proporción de empleados formados del total de empleados. Sobre temas específicos y de alto impacto en los beneficios de la compañía.	Permite conocer el grado de instrucción que la empresa brinda a sus empleados.
Inversión en tecnología de Información	Monto de inversión en Software que mejore el control de gestión de la información, procesamiento de datos y reportería (ERP y CRM) sobre el total de gastos.	Da una idea del nivel de fiabilidad de los datos con los que la empresa trabaja. La automatización y unificación de la información mejora la comunicación y gestión de la información.
Productividad por vendedor	Contribución que cada vendedor aporta a las ventas totales netas en relación a su sueldo.	Da una idea del punto de inflexión en el cual el costo marginal de un vendedor más reduce el ingreso marginal.
Plus remunerativo por desempeño	Incremento temporal o permanente sobre el básico por desempeño sobresaliente	Permite conocer el tope máximo de gasto destinado a remuneración variable.
Reconocimientos	Premios no remunerativos por logro de objetivos	Permite conocer el tope máximo de gasto destinado a incentivar a los empleados para aumentar su productividad y desempeño
Sugerencias implementadas	Sugerencias llevadas a cabo del total de sugerencias recibidas	Da una idea del compromiso de los empleados para con la empresa en busca de la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia



Resulta indispensable, en toda implementación de propuesta de mejora, realizar una evaluación del impacto que ésta provoca en el desenvolvimiento normal de la empresa.

El sistema de medición y control en el cual se basa la propuesta de implementación aplicada a Redolfi S.R.L. tiene un seguimiento continuo a través del tiempo lo que permite ir canalizando la intensidad de los esfuerzos de la compañía a los factores claves en cada momento del tiempo.

Durante el primer año de aplicación del CMI está planificado un corte trimestral (reunión de los responsables definidos con la gerencia) para medir la evolución de los indicadores a fin de obtener un feedback dinámico de la implementación del proyecto y evaluar el progreso de las acciones definidas y llevadas a cabo. Pasado el primer año de aplicación los cortes serán semestrales salvo definición en contrario que especifiquen los administradores y/o socios.

A continuación se desarrolla un cuestionario que deberán completar trimestralmente los responsables de llevar a cabo el proyecto con una frecuencia trimestral durante el primer año de aplicación y semestralmente del segundo año en adelante.

1	¿Se logró reducir el plazo de cobranzas?				
	Sí		Parcialmente		No
2	¿Se logró implementar un control de Stock de las mercaderías?				
	Sí		Parcialmente		No
3	¿Aumentó la Utilidad Bruta?				
	Sí		Parcialmente		No
4	¿Se lograron aplicar los módulos ERP y CRM?				
	Sí		Parcialmente		No
5	¿El módulo ERP permitió mejorar la precisión, calidad y tiempos de la información entre todas las áreas de la empresa?				
	Sí		Parcialmente		No

6	¿El módulo CRM mejoró el manejo de clientes y permitió su clasificación?				
	Sí		Parcialmente		No
7	¿Considera usted que el Cuadro de Mando Integral facilitó encaminar los esfuerzos hacia los objetivos propuestos?				
	Sí		Parcialmente		No
8	¿Tuvo resistencia la implementación de los módulos ERP y CRM por parte de los integrantes de la empresa?				
	Sí		Parcialmente		No
9	¿Tuvo resistencia la implementación del CMI por parte de los integrantes de la empresa?				
	Sí		Parcialmente		No
10	¿Se logró formar a todos los empleados en el uso de los nuevos sistemas de gestión?				
	Sí		Parcialmente		No

Fuente: Elaboración propia

Con lo expuesto anteriormente, y sin el acontecimiento de situaciones extremas y/o de carácter incierto, se considera que la organización estaría en condiciones de alcanzar en el mediano y largo plazo los objetivos propuestos.

## Conclusión y Recomendaciones

Se concluye que es de suma utilidad e importancia para la empresa, la implementación de un cuadro de mando integral (CMI) ya que le permite canalizar todos sus esfuerzos hacia su objetivo deseado teniendo como brújula a este tablero basado en las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Los indicadores seleccionados están articulados y plasmados en el mapa estratégico de manera tal que todos los empleados de la organización los conozcan al detalle y sean conscientes de que sus acciones, dirigidas por este mapa de causa-efecto, llevarían a Redolfi S.R.L. a posicionarse como una empresa líder en el mercado.

Con la aplicación de las nuevas tecnologías de información propuestas en el plan de implementación, tal como los módulos de ERP y CRM, se corregiría el control de gestión faltante en la empresa. Así se evitarían los quiebres de stock, excesos en los plazos de cobros, falta de información precisa y en término, conocimiento detallado de la cartera de clientes, etc.

En resumen, los objetivos definidos por la empresa, tal como la rentabilidad y la liquidez continuada, se lograrían si se lleva a cabo el plan de implementación propuesto debido a que los indicadores están diseñados a medida a fin de medir y controlar los procesos claves en los cuales la empresa tiene fallas.

Se recomienda que se realicen seguimientos mensuales, antes de las reuniones trimestrales, hasta que el CMI ya esté funcionando de manera continua y sin inconvenientes a fin de corregir las acciones a tiempo antes de que ocurran desvíos mayores.

Es indispensable para su funcionalidad que todos los integrantes de la compañía participen activamente involucrándose y comprometiéndose mediante el trabajo en equipo. Los directivos tienen el deber de comunicar y dar el ejemplo de compromiso motivando a sus subordinados a actuar tal como se espera mediante los incentivos adecuados por los logros conseguidos.

## Referencias

- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, *Se actualizó el valor del Módulo de Aranceles Indicativos y los honorarios de la Ley Provincial 7626*. Recuperado el 14 de junio de 2020, de CPCE: <https://cpcecba.org.ar/noticias/se-actualizo-el-valor-del-modulo-de-aranceles-indicativos-y-los-honorarios-de-la-ley-provincial-7626/14950/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, *Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas*. Recuperado el 13 de junio de 2020, de INDEC: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_12\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_12_18.pdf)
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2002, 2ª ed.
- Martelotto, Gastón Hugo (13 de febrero de 2014), *Análisis de estados contables de una empresa en crisis caso Pintucar S.A.*. Recuperado el 13 de junio de 2020, de Instituto Universitario Aeronáutico: <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1106>
- Messina, M (01 de diciembre de 2015), *Cuadro de mando integral aplicado a empresa del rubro transporte de carga y logística*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de Universidad Nacional de Cuyo: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7547/messina-marianella.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7547/messina-marianella.pdf)
- Navarro, C y Seguel, N (2007), *El cuadro de mando integral y los sistemas normativos de gestión. Análisis para la pyme chilena*. Recuperados el 20 de mayo de 2020, de universidad de Bio -Bio, Departamento de Ingeniería Industrial: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/119/3345>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.