

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

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

**Modelo de Control de Gestión basado en el cuadro de mando integral en la  
empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

**Autor: Ceaglio, Delfina De Lourdes**

**Legajo: CPB04172**

**DNI: 39.176.036**

**Director de TFG: Ortiz Bergia, Fernando**

**Argentina, julio, 2020**

## Resumen

Con el presente Reporte de Caso se busca plantear un control de gestión en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La herramienta por excelencia para hacerlo es el Cuadro de Mando Integral o también conocido como Balanced ScoreCard. Este es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados. Previamente se seleccionaron los indicadores de gestión bajo las cuatro dimensiones o perspectivas para la confección de un tablero de gestión integral para la organización objeto de estudio, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

El CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. Por sus características, el CMI puede implementarse a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

**Palabras claves:** Cuadro de Mando Integral, Control Interno, Información de Gestión.

## Abstract

This Case Report seeks to propose a management control in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. The quintessential tool to do so is the Balanced Scorecard. This is an implement or management methodology that allows to transform the strategy of the organization into operational objectives in order to enhance the achievement of results. Management indicators were previously selected under the four dimensions or perspectives for the preparation of a comprehensive management board for the organization which is our object of study, the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located on the city of James Craik, Córdoba province.

The Balanced Scorecard allows to have control over the state of the corporative health and the way the actions are heading to achieve its vision. Because of its characteristics, the Balanced Scorecard can be implemented at corporate level, in areas or departments with vision and defined business strategies that maintain certain level of functional autonomy.

**Key words:** Balanced Scorecard, Internal Control, Management information.

## Índice

1. <b>Introducción</b> .....	3
2. <b>Análisis de la situación</b> .....	6
3. <b>Marco Teórico</b> .....	15
4. <b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	19
5. <b>Plan de Implementación.</b> .....	21
6. <b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	30
7. <b>Bibliografía</b> .....	32

## Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar y realizar un control de gestión basado en la confección de un cuadro de mando integral en una empresa mayorista denominada A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ubicada en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, empresa mayorista y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros.

A la dirección de la empresa en cuestión se le hace imposible realizar un control directo de las operaciones a medida que aumenta su volumen y complejidad, debido a esto en la actualidad es un pilar muy esencial para la estrategia empresarial tomar seriamente en cuenta el desenvolvimiento, la operación eficaz de las empresas en mercados más competitivos, y la gestión de calidad. Esto es debido a la globalización y a las crecientes exigencias de los clientes.

En este contexto, el control de gestión, es una herramienta muy importante para la mejora en la gestión de los procesos de una organización, valida la información y sus procesos de negocios. Esto conlleva a considerar y evaluar la existencia de los controles establecidos, a fin de detectar y disuadir cualquier tipo de acción irregular.

Por otro lado, en el presente trabajo analizaremos el cuadro de mando integral como herramienta necesaria para un óptimo control de gestión. Es imprescindible entender, valorar y conocer en profundidad el motivo fundamental de existencia de la compañía, cuál será el camino a seguir y aquellas pautas y directrices que permitirán conservar su identidad.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Empresa líder en el mercado que se inició en el año 1959 de la mano de dos hermanos, Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi quienes compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos, quienes mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

Con el correr de los años en 1975, estos hermanos se separan y Alonso encaro el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que 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.

A pesar de su posicionamiento en el mercado y de su liderazgo en la Provincia, la empresa ha descuidado, por su gran expansión, un tema relevante relacionado a la gestión de Recursos Humanos en la estructura de control de gestión lo cual provoca no tener controlado con mayor precisión la labor y confortabilidad de los empleados.

El objetivo del presente trabajo final de grado será, mediante la implementación de la herramienta del cuadro de mando integral, mejorar el control sobre el personal en cada sector de la empresa para de esta manera tener una mejora en la productividad de la misma, y también sobre el ambiente laboral en el que se desarrollan, haciéndolos más eficaces y eficientes.

Lograr una estructura óptima de control de gestión es un punto fundamental a tener en cuenta por la empresa independientemente de su envergadura para mantenerse en el mercado y tener un equilibrio económico financiero.

Como antecedentes se mencionan los siguientes a continuación:

A nivel internacional, el trabajo presentado en la Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil, por Juan Carlos Andrade Molina (2012) en la cual se diseñó un modelo de Cuadro de Mando Integral en una Empresa productora y comercializadora de materiales de acero.

En el ámbito nacional se menciona el trabajo de Felani (2018) sobre el análisis de la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral en PyMES agrícolas en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

En el ámbito local se analizó el trabajo final de Díaz, Ivana Andrea (2015) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que implementa el Cuadro de Mando Integral, control interno y evolución de gestión estratégica en una entidad financiera en la Ciudad de Córdoba.

También se menciona el trabajo final de grado de Maldonado, Marcela Carolina (2007) en la Universidad Empresarial Siglo XXI de la Ciudad de Córdoba en la cual se aplica el diseño de un Cuadro de Mando Integral para Gomacord SRL.

Siguiendo a Jardel (2004) el Cuadro de Mando Integral, es una herramienta poderosa de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran

la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta.

Por su parte García (1999) sostiene que el gran avance que representa el CMI, es su perspectiva integradora, al relacionar los temas estratégicos y organizativos con el control de gestión, por lo que la herramienta posee un notable potencial para ser utilizada en la dirección estratégica de una compañía como en su control de gestión.

Consecuentemente, el CMI complementa indicadores de medición de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro. Para esto, se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques: financiero, del cliente, de los procesos operativos internos, y del aprendizaje y crecimiento. Es decir, esta herramienta resulta más que un sistema de medición, al brindar la posibilidad de ser utilizada como el marco y estructura central y organizativa para los procesos de la empresa.

Es por esto que se decidió diseñar esta herramienta a la empresa mayorista y preventista A. J. & J. A. Redolfi para ayudar al crecimiento y desarrollo del mismo, buscando detectar aspectos positivos y negativos, una mayor eficiencia, eficacia y control de la gestión actual.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

#### Visión

“Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

#### Misión

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

La empresa se fundó el 1 de setiembre 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. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que 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 el año 1976, compraron a la empresa Feres de la ciudad de Córdoba la distribución de cigarrillos en las localidades de Villa del Rosario, Luque y Calchín. Siguiendo con su proceso de expansión, en el año 1983 la empresa tabacalera Massalín Particulares les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional N.º 9

En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la actual denominación y forma jurídica de la empresa madre, constituyéndose en el año 1993 una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L. para productos congelados.

En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión. Inaugurándose la segunda sucursal; En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María; luego se creó el segundo autoservicio en Córdoba.

En el año 2002 se incorpora una nueva unidad de productos kodak; tiempo después se incorporan los hijos de José a la empresa.

Siguiendo con la expansión se abren dos sucursales mayoristas más en la ciudad de Río Tercero y Río Cuarto;

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Lo que sí se debe destacar es que posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz.

Cuenta con 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.

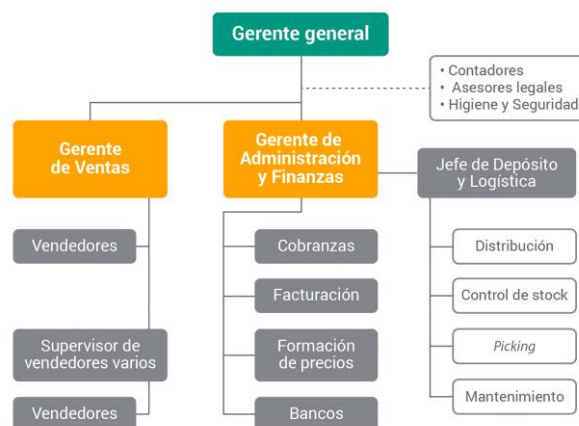
La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 132 personas, es por ello que el problema planteado se manifiesta por los siguientes motivos de fallas en la empresa; el directorio piensa en estrategias de corto y mediano plazo para desarrollar trabajos en esta área descuidando sus temas específicos, la selección de empleados no es la apropiada ya que la empresa no cuenta con el área de Recursos Humanos y aparejado a esto tiene un mayor costo por no estar los empleados capacitados en las áreas que se desarrollan , tampoco cuenta con procesos de inducción de los empleados y también los ascensos que se dan son por antigüedad y no por experiencia en el cargo .



Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfases por la no disponibilidad de fondos.

A partir del organigrama presentado por la empresa A.J. & J.A. Redolfi S. R. L., se observa que esta empresa, debido a su gran expansión y teniendo en cuenta los empleados con los que ella cuenta, no tienen un sector de gestión de recursos humanos, el cual es muy importante para una empresa de tal magnitud, puesto que las personas son el recurso mas importante de cualquier empresa y así contar con el personal de trabajo idóneo para cada puesto, haciendo la producción más eficaz, y construir un ambiente de respeto y tolerancia dentro de la misma, como análisis al área de gestión de los recursos el objetivo no es recopilar datos sobre el rendimiento de la fuerza laboral, sino proporcionar un mejor conocimiento de cada uno de los procesos de Recursos Humanos, recolectando información relacionada y utilizándola para tomar decisiones sobre cómo mejorar estos procesos.



**Diagrama N° 1.** Organigrama de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S. R. L.

Fuente: Elaboración propia.

### *Perspectiva financiera.*

La empresa tiene una gran rentabilidad debido al costo accesible de sus productos lo que le permite ganar cada vez más clientes y tener potencial para expandirse a nuevos lugares. Para de esta manera incrementar sus ganancias y llegar a lograr un prestigio nacional.

Respecto al sistema de cobranzas, la mayoría se realiza por cobro de contado en el momento del pedido, y el resto se realiza con plazos de cobranza no superior a los 21 días, de manera que no se produce el endeudamiento de proveedores ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. Esto le permite gozar de una excelente relación con sus proveedores.

#### *Perspectiva del cliente.*

En la actualidad la empresa tiene el mayor foco de su mercado en la provincia de Córdoba, comercializando principalmente con farmacias, supermercados, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Aunque también se encuentra cada vez más presente en nuevos sectores a nivel nacional, traspasando las fronteras de nuestra provincia hacia Santa Fe, La Pampa y San Luis, buscando afianzarse totalmente en ellos para seguir con el constante crecimiento y evolución que viene teniendo hace años.

La empresa cuenta con una línea de productos muy variadas y con precios muy competitivos lo que le permite una fácil entrada a nuevos mercados, aunque en algunas ocasiones les desfavorece el no tener facilidades de pago para sus clientes, y al ser la gran mayoría de ellos “pequeños clientes” y no tener siquiera la posibilidad de negociar precios, estos prefieren cambiar a proveedores que si se los ofrecen. Cambiando este pequeño detalle sumado a la gran cantidad de sus productos y competitividad podría expandir y conquistar nuevos clientes de manera más rápida y eficaz, como consecuencia aumentar sus ventas y por lo tanto su capital, lo que también le traería mucho más reconocimiento a la empresa atrayendo nuevos inversores y propuestas para la distribución de nuevos productos.

#### *Perspectiva de procesos internos.*

La empresa estudiada posee una gran productividad anual, sin embargo no cuenta con una gran motivación y eficacia de parte de sus empleados, debido a la mala organización y capacitación de algunos módulos de la empresa, echo que es consecuencia de la falta de un área de Recursos Humanos, que se encargaría de resolver dichos problemas.

### *Perspectiva de Formación y Aprendizaje.*

Respecto a la perspectiva de formación y aprendizaje se conoce que debido a la falta de su área de Recursos Humanos la empresa no realiza correctamente la elección de los postulantes aptos y calificados para ingresar en la empresa, no realiza actividades de capacitación, evaluación de desempeños, ni otorga premios de motivación para sus empleados. Con respecto a lo anunciado anteriormente lo correcto sería tomar medidas para lograr una mayor motivación y capacitación en sus empleados y de esa manera encontrarse más preparados para lograr sus objetivos.

Se debe tener en cuenta que si bien es una empresa familiar, y puede seguir siéndolo en su gran medida, es necesaria la incorporación de profesionales específicos en diferentes áreas técnicas, principalmente en Recursos Humanos, que le pueden aportar una importante mejora al entorno laboral, haciéndolo más organizado, además de asegurar una mayor eficiencia y productividad por parte de los mismos al seleccionar correctamente y capacitar a cada uno de sus empleados designándolos al puesto de trabajo en el que mejor se desenvuelven. De esta manera al agregar tan importante área, la parte administrativa que actualmente se encuentra realizando este trabajo también se vería beneficiada y con posibilidades de realizar mucho mejor las actividades correspondientes a su sector. Generándole así una reducción de riesgos considerables en un cambio tan importante como este.

Por todo lo expuesto anteriormente, para que la empresa logre seguir creciendo, captando nuevos mercados, incrementar su competitividad y en el proceso mejorar en cuanto a productividad, eficacia y organización es necesario contar con el área de Recursos Humanos ya que es de gran importancia para que su gestión sea óptima en cuanto a resultados, y para ello se requiere un cuadro de mando integral que cumpla tal función.

### *Análisis de contexto.*

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método del PEST, es decir se analiza el impacto de los factores Político, Económico, Social, y Tecnológico en Córdoba 2020.

**Cuadro N°1: PEST**

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis PEST realizado, en el enfoque político se puede interpretar que tiene gran flexibilidad para realizar sus tareas, extensiones y movilidad, ya que se encuentra amparada y apoyada por una ley municipal que le facilita tales actividades. También se puede notar que existe cierta incertidumbre tanto a nivel provincial como nacional, debido al cambiante clima económico en el que está inmerso el país, inflación, devaluación, etc. Este hecho hace que desde la política se tomen medidas de política fiscal tales como el cepo cambiario, cancelación de subsidios a empresas, cambios en impuestos, probabilidades de que el F.M.I. exija reformas estructurales con una incidencia importante en la planificación del control de gestión de la empresa, todo esto sumado podría perjudicar directamente a la organización en la toma de decisiones a largo plazo.

Dentro del aspecto económico, la inflación impacta en A.J. & J.A. Redolfi específicamente en su estructura de costos algo relevante para mantener la competitividad. Además, el tipo de cambio fluctuante impacta en la organización bajo estudio entendiendo que la devaluación de la moneda beneficia el clima para las exportaciones. Sin embargo, produce un incremento en las tarifas, como es el caso de la suba del combustible que se traslada a sus costos. La recesión económica, por las políticas graduales, es la causante del incremento en la tasa de desempleo. La intensificación en los costos laborales es una

situación que el gobierno actual considerara dentro de su reforma estructural para aliviar a las empresas según lo que ha expuesto públicamente.

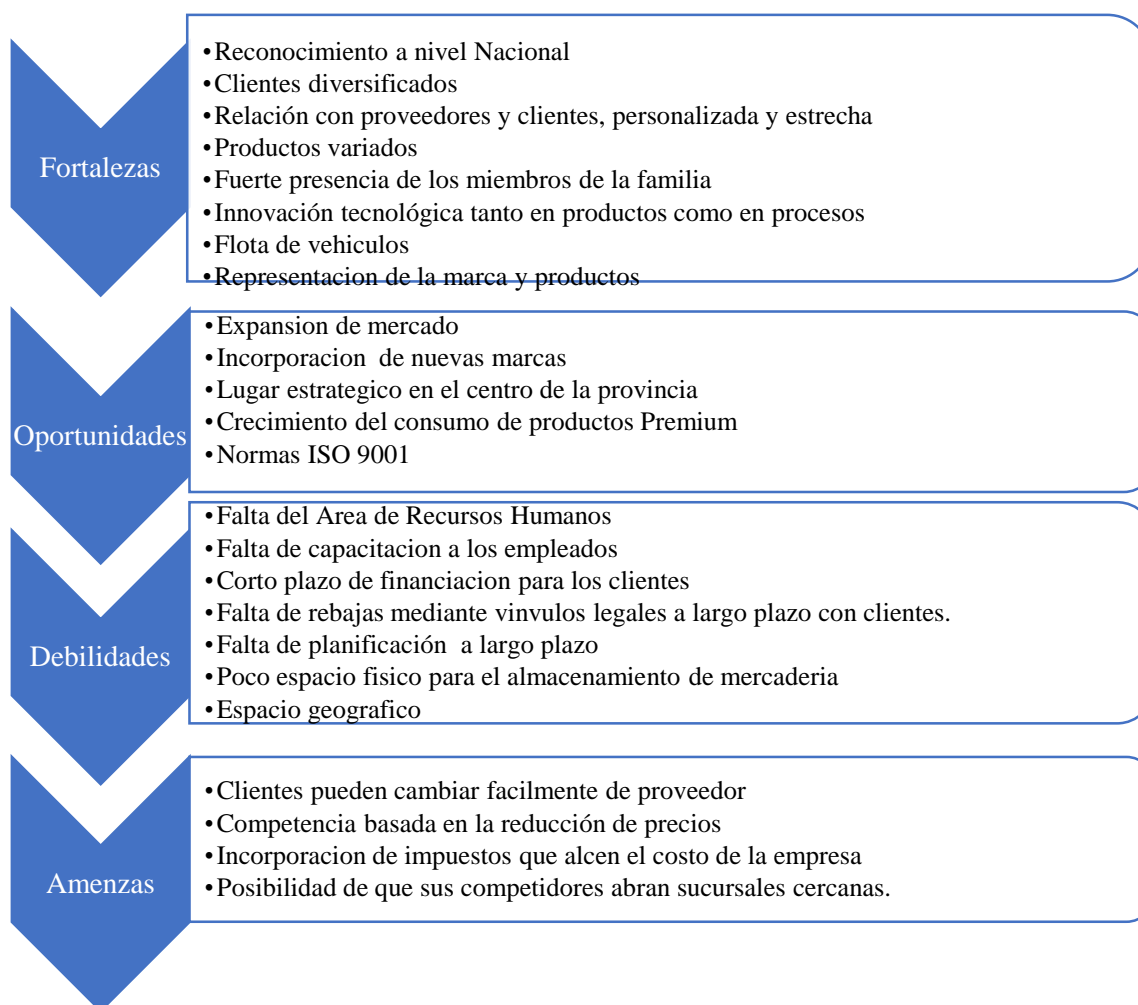
Dentro de entorno social en que está inmersa la empresa se observa una visión favorable respecto de sus productos debido a la calidad de ellos como al servicio de postventa, agregado a que el reconocimiento logrado por A.J. & J.A. Redolfi en sus sectores de venta le ha confinado una gran confiabilidad de parte de sus consumidores. Un aspecto social importante para la empresa ha sido la tendencia a disminuir el tabaquismo que se ha dado en los últimos años, lo que impacta directamente en su distribución de cigarrillos.

Por último, en el enfoque tecnológico se observa que desde la empresa no es un problema acceder a las nuevas tecnologías debido a que cuentan con el capital para cubrir su integración a la misma. Las redes sociales son de gran importancia en la actualidad ya que permiten una llegada masiva a los consumidores que constantemente se encuentran navegando a través de ellas, por lo tanto desde la empresa se invierte gran parte en hacer publicidades, promociones en dichas redes para llegar a más gente y así atraer a nuevos potenciales clientes y no perder estas oportunidades frente a la competencia. Además en un mundo globalizado la mayoría de las relaciones comerciales se producen por estos medios ya que en la actualidad se depende existencialmente de la tecnología.

#### *Diagnóstico organizacional*

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del Análisis FODA, en el cual se identifican los factores internos que afectan positiva o negativamente a la empresa. Los factores son: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## Cuadro N°2: FODA



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis FODA, en donde las fortalezas se pueden aprovechar como oportunidades se destaca el reconocimiento de la marca a nivel nacional, la gran diversidad de productos, y contar con una buena flota de vehículos, lo que le permite a la empresa tener una variedad de clientes y proveedores a los cuales les puede ofrecer una relación personalizada y estrecha afianzando los vínculos entre ellos, además de cuenta con el capital necesario para invertir en nuevas tecnologías tanto en productos como en procesos como la atención y publicidad mediante vías virtuales como lo son las redes sociales. El que sea un negocio familiar también le da cierta solidez, ya que no existe la competencia desleal dentro de los puestos de rango más alto y existe un clima de confianza entre ellos.

Con todas estas fortalezas las principales oportunidades a aprovechar que tiene la empresa son la expansión del mercado, ya que cuenta con el capital y los vehículos para hacerlo, incorporación de nuevas marcas a su cartilla de productos para ayudar a su expansión ampliando la cantidad de clientes y proveedores, contar con un lugar estratégico en el centro de la provincia ya que al encontrarse en el centro del país puede dirigir su expansión hacia los alrededores, sacar provecho del crecimiento del consumo de productos Premium consiguiendo entrar en grandes mercados que le aseguren ventas masivas de dichos productos.

Como debilidades se observaron la falta del área de Recursos Humanos, lo que conlleva a varias otras debilidades dentro de la institución como la falta de capacitación a los empleados haciendo que no rindan al máximo en sus puestos de trabajo y que sus capacidades de resolver problemáticas en los mismos sean más limitadas. Además podemos encontrar el hecho de no darles a sus clientes la oportunidad de una rebaja de costos mediante un vínculo legal a largo plazo lo que impediría que estos se vayan con la competencia, y también el pequeño periodo de financiación que le es otorgado, lo que muchas veces desencadena en la pérdida de ellos. La falta de planificación a largo plazo, necesaria para saber que recaudaciones y pasos tomar para asegurar el futuro de la empresa, y uno muy importante es el poco espacio físico con el que cuenta para el almacenamiento de mercaderías. Estas debilidades fundamentan la necesidad de que A.J. & J.A. Redolfi cuente con un cuadro de mando integral que le permita mejorar sus esquemas de control y pensar una planificación como herramienta previsor de hechos futuros que puedan presentarse.

La principal amenaza que enfrenta la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es que la competencia tenga una mayor organización de gestión y acompañamiento y eso genere la pérdida de clientes. Conociendo estas amenazas y debilidades es posible conocer los pasos a seguir para modificarlas y de esta manera evitarlas y transformarlas en nuevas oportunidades.

## Marco Teórico

Con este reporte de caso se busca diseñar un plan de gestión de información en base a un Cuadro de Mando Integral para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Es por ello, que dentro de esta sección se aborda como marco teórico al CMI.

El Balanced Scorecard (la traducción más común al español es Tablero de Mando Integral) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor en Harvard Business School) y David Norton (presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., para explorar nuevas formas de medir el desempeño organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores (Kaplan, R.S.; Norton, D.P., 1992).

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) se dio a conocer en Enero/Febrero de 1992 en un artículo de la revista Harvard Business Review. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton (1996), el cual trataba la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el Desempeño Organizacional y ser más competitivo.

El BSC se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa y se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo, con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

Asimismo, aquel autor define al tablero de mando integral como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.



Consideramos que esta definición es demasiado general y no nos dice mucho sobre la realidad del modelo en una empresa, por lo que es más conveniente definir lo que es el tablero de gestión integral en base a sus roles dentro de cada organización.

Siguiendo a Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996) los roles que puede cumplir el modelo de un tablero de gestión integral en una empresa son:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y estratégica.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

La mayoría de las empresas grandes utilizan el tablero de gestión integral para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.

Entonces podemos decir que el tablero de control es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas.

A su vez, Berenguer (2017) afirma que el tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

Este mismo autor señala que los objetivos principales del tablero de control son:

- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.

- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

Por su parte Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996), nos indica que una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre causa y efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Así pues, un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización

Siguiendo a Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996), el CMI emplea medidas en cuatro categorías o dimensiones, estas son:

Desempeño financiero: Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Conocimiento del cliente: En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción al cliente, su retención, adquisición de nuevos, su rentabilidad y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero ésta perspectiva

debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporte a los clientes de segmentos específicos.

Procesos internos de negocio: los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Aprendizaje y crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos.

El CMI es actualmente una poderosa herramienta de gestión en las grandes compañías, que han conseguido adaptarlo a sus necesidades específicas, logrando aglutinar en un solo informe la información necesaria para la gestión, al permitir evaluar sintéticamente la evolución de la compañía, e ilustrar para la toma de decisiones. Por ello, es vital considerar dos características adicionales: la suficiencia y la relevancia, para evitar que una estructura demasiado extensa pueda disipar las bondades que lo destacaron. Lucerito (2011)

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Dada la información brindada de la empresa A.J. & J.A. Redolfi y luego de un análisis profundo en el tema del CMI se concluye que la aplicación de este instrumento sería de gran necesidad para la organización facilitando la toma de decisiones y tener el control claro de sus respectivos objetivos. Además, se permitiría una visión más a largo plazo lo que beneficiaría en planificación estratégica.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Luego de haber indagado en el material brindado por la facultad, acerca de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se concluye que existe una gran concentración por la alta dirección llevada a cabo por los integrantes de la familia Redolfi. La gerencia, que es el área encargada de todo tipo de decisiones, está compuesta por Pablo Redolfi quien participa en distintas áreas. Esta situación conlleva a distintos aspectos negativos: principalmente confundir los lazos de afectos con los lazos labores, así también confundir los flujos económicos en la empresa. A su vez, Pablo, al intervenir en distintas áreas, no puede realizar su labor en su máximo potencial, al estar concentrado en varias tareas diferentes, es probable que no desarrolle toda su condición y falle en tomas de decisión, producción y motivación a los empleados ya que no cuenta con un programa de capacitación para los mismos, y confía demasiado en los años de labor de las personas y no en los nuevos postulantes a cubrir puestos de trabajo, que se encuentran preparados profesionalmente. El no tener control de gestión en el área de Recursos Humanos provoca los desperfectos. En consecuencia, no se obtendrán los resultados establecidos.

Esta dificultad afecta a toda la organización debido a que el gerente interviene también en el área de Ventas de Productos y en el área de Producción y Mantenimiento, y a su vez contribuye al directorio donde llevan a cabo todas las decisiones de la organización.

### *Porque es relevante resolver el problema*

Por ellos se sugiere el CMI como propuesta de implementación para poder tener en cuenta las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y empleados para poder

obtener los objetivos estratégicos deseados. Los resultados esperados luego de la aplicación de CMI para la empresa A.J. & J.A. Redolfi son los siguientes: medir el desempeño hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos lo que resulta imprescindible para impulsar la toma de decisiones. Para realizar una correcta implementación del CMI se procederá a:

1. El primer paso será la elaboración del mapa estratégico de la organización, con el fin de establecer, para cada una de las perspectivas, el conjunto de objetivos que realmente sean relevantes para la consecución de la visión.

2. Se debe establecer el o los Indicador Clave del Desempeño (KPI Key Performance Indicator), según Kaplan y Norton la cantidad de KPI no debería superar los 7 por perspectiva. Lo que nos lleva a que para un adecuado CMI lo recomendable es no superar los 27 indicadores.

3. Diseñar un sistema visual adecuado para mostrar los KPI y sus rangos de estado.

Pero el verdadero poder de un Cuadro de Mando Integral es cuando pasa de ser un sistema de indicadores a todo un sistema de gestión.

## **Plan de Implementación.**

### **1. Objetivos**

#### **1.1. Objetivo general**

Diseñar un cuadro de mando integral para A.J. & J.A. Redolfi ubicada en James Craik, Córdoba, que permita mejorar el desempeño de la gestión y evaluar los resultados para ser aplicado en el año 2020.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- Definir las dimensiones del cuadro de mando integral para ser aplicado a A.J. & J.A. Redolfi.
- Establecer los indicadores de gestión más adecuados que formen parte del cuadro de mando integral a los efectos de mejorar el desempeño de las actividades A.J. & J.A. Redolfi.
- Diseñar reportes emitidos por el sistema de control de gestión en base al cuadro de mando integral, aportando información para la evaluación de los resultados obtenidos.

### **2. Alcances y Limitaciones**

#### *Alcance de contenido*

Se aborda un tema en materia de control de gestión externa como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. bajo la mirada de un cuadro de mando integral

#### *Alcance temporal*

El estudio se realizó abarcando el primer semestre del calendario académico de la universidad, para el ciclo lectivo 2020.

#### *Ámbito geográfico*

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina.

### *Metodología*

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cualitativo, de naturaleza documental y descriptiva.

### *Limitaciones*

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio. La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

### **3. Recursos**

A continuación se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa objeto de estudio.

- 1) Recursos Materiales:
  - Computadora e impresora: \$50.000
  - Mobiliario de oficina: \$12.000
  - Útiles varios: \$600
  - Conexión a internet: \$2.100
  - Software específico de gestión: \$4.000

- 2) Recursos Humanos:
  - Contador Público: \$18.500
  - Personal administrativo: \$12.000

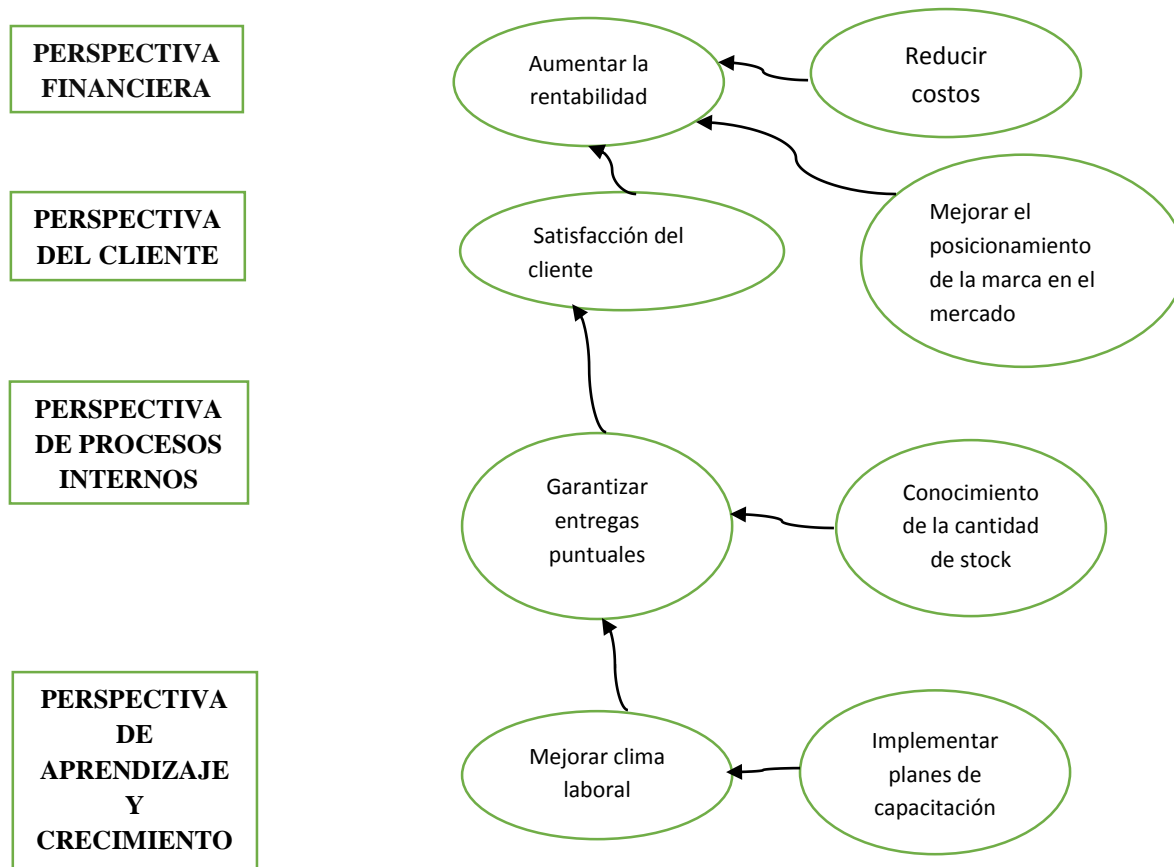
- 3) Recursos Técnicos:
  - Manual de procedimientos administrativos: \$6.000
  - Mapa Estratégico: \$5.000
  - Cuadro de Mando Integral: \$25.000

Total invertido: \$135.200.

#### 4. Acciones y marco temporal.

Para determinar las acciones a llevar a cabo y los tiempos estimados de las mismas en este reporte de caso se utiliza un diagrama de Gantt, dividido por semanas con una extensión total de 90 días (3 meses) que comienza a partir del 01 de Julio de 2020, donde se determinan las tareas necesarias para arribar a cada objetivo específico.

#### Diagrama N°1: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollará para cada perspectiva y objetivos, los indicadores que permitirán el análisis de cumplimiento u avance de cada uno de ellos.



**Tabla N° 1: Indicadores del CMI y semaforización propuesto para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Perspectiva	Indicador	Forma de calcularlo	Unidad de medida	Responsable	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	%	Gerente Financiero	Anual	80%	20%	0%
Financiera	Reducción de costos	Costos Fijos/Costos totales	%	Gerente Financiero	Anual	70%	30%	10%
Financiera	Rotación de stock	Costos de ventas/Stock	%	Gerente Financiero	Anual	30%	40%	50%
Financiera	Margen Bruto	Ganancia Bruta/Ventas	%	Gerente Financiero	Anual	60%	40%	10%
Cliente	Nivel de Satisfacción de clientes	Total de encuestas de servicio x 100/Total de encuestas	%	Gerente de Marketing	Mensual	80%	80%	10%
Cliente	Respuesta a devoluciones	Devoluciones cubiertas favorablemente en un mes/El total de pedido de devoluciones ingresados en el mismo periodo.	Días	Gerente de Marketing	Mensual	70%	50%	30%
Cliente	Tiempo que se quedan los clientes con la empresa	Total de clientes nuevamente compradores en un mes/El total de clientes históricos	%	Gerente de Marketing	Anual	90%	90%	10%
Cliente	Nuevos Clientes	Total de clientes compradores por primera vez en un mes/El total de clientes en el mismo periodo	%	Gerente de Marketing	Mensual	70%	30%	10%
Procesos	Productividad	Cantidad de productos/Tiempo trabajado	%	Gerente de Ventas	Anual	90%	70%	10%
Procesos	Índice de motivación de empleados	Suma de puntaje obtenido en las encuestas realizadas/total de empleados x 100	%	Gerente General	Anual	30%	40%	50%
Procesos	Falta de mercadería/rotura/pérdida	Stock teórico/Stock real	%	Gerente de Ventas	Mensual	20%	40%	70%
Capacidad de aprendizaje	Capacitación al personal	Personal que realizo al menos una capacitación x 100 / Total de personal	%	Gerente General	Anual	10%	30%	60%

**Tabla N° 1: Indicadores del CMI y semaforización propuesto para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Perspectiva	Indicador	Forma de calcularlo	Unidad de medida	Responsable	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Capacidad de aprendizaje	Desarrollo personal	Total de puestos cubiertos por promociones internas en un período/ Total de puestos cubiertos en el mismo periodo	%	Gerente General	Anual	30%	50%	80%
Capacidad de aprendizaje	Nivel de inversión en capacitación	inversión en capacitaciones/ total de empleados	%	Gerente General	Anual	40%	40%	50%

Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva Financiera. Los indicadores seleccionados son:

- **Índice de Liquidez:** se recomienda que este índice no supere el valor de 2. Muestra cuantos pesos de activo de corto plazo tiene A.J. & J.A. Redolfi por cada peso de deuda de corto plazo.
- **Índice de reducción de costos:** En el caso de A.J. & J.A Redolfi se propone disminuir los costos de almacenamiento.
- **Rotación de stock.** Se propone aumentar la rotación de stock de A.J. & J.A. Redolfi a los efectos de disminuir costos de almacenamiento y/o seguridad de las mercaderías, etc.
- **Margen Bruto.** Para mejorar el Margen Bruto de A.J. & J.A. Redolfi se propone aumentar las ganancias brutas, la cual pueden lograrse principalmente disminuyendo los costos de almacenamiento de la mercadería o incluso aumentando la productividad en el proceso productivo generando un ahorro de costos de producción.

Perspectiva Cliente. Los indicadores seleccionados son:

- **Nivel de satisfacción de los clientes.** Expresión del desempeño de A.J. & J.A. Redolfi en tres factores condicionantes, como el precio, la calidad y el tiempo de respuesta.

- **Respuesta a devoluciones.** Efectividad con que se desempeña el Servicio de Post-Venta ante la devolución de garantías en tiempo y forma.
- **Tiempo que se quedan los clientes con la empresa.** Es importantísimo tener clientes fieles.
- **Nuevos clientes.** Porcentaje de incorporaciones de nuevos compradores.

Perspectiva Procesos. Los indicadores son:

- **Productividad de los trabajadores.** Medición que expresa la eficiencia con que se desempeña la mano de obra directamente relacionada al proceso productivo en una unidad de tiempo.
- **Falta de mercadería/rotura/perdida.** No se puede satisfacer la necesidad de los clientes por faltante de stock.
- **Índice de motivación de empleados:** Es necesario hacer una medición y tener un seguimiento de la satisfacción laboral, con el objetivo de mejorar el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

Aprendizaje y Desarrollo. Los indicadores propuestos son:

- **Capacitación al personal.** Medición de la importancia otorgada a las actividades de capacitación y su variabilidad conforme se modifica la plantilla total de empleados.
- **Desarrollo personal.** Medición de la importancia otorgada al crecimiento del personal dentro de la empresa.
- **Nivel de inversión en capacitación.** Invertir capital para incrementar la productividad de la empresa.

**Diagrama N°2: Diagrama de Gantt**

Actividad	Semanas										Sector Involucrado	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Determinar e informar a la empresa su situación actual.												Gerencia
Exponer misión y visión.												RRHH- Gerencia

**Diagrama N°2: Diagrama de Gantt**

Actividad	Semanas										Sector Involucrado	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Establecer una estrategia clara y específica.												RRHH-Gerencia
Diseñar un mapa de estrategia Organizacional.												RRHH-Gerencia
Determinar los indicadores de medición para el CMI.												RRHH-Gerencia
Presentar información de gestión por medio del CMI.												RRHH
Realizar encuestas, elevar reportes, analizar resultados y tomar medidas.												RRHH- Ventas
Evaluar Resultados obtenidos.												Gerencia

Plazo total

3 Meses.

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama de Gantt se pueden apreciar 5 (cinco) tareas diferentes que proporcionan el marco de comprensión necesario para un proceso de creación de un Tablero de Mando y las mediciones de desempeño.

Paso 1: Debemos diagnosticar y entender cuál es el estado actual de nuestra organización y cuál es el estado futuro al que queremos llegar (la visión de la organización). Eso nos llevará a determinar cuál es la estrategia a desarrollar que nos permitirá seguir la ruta de ese estado actual al futuro. Esto se denomina crear un mapa de estrategia. El mapa de estratégico es imprescindible en todo buen Cuadro de Mando Integral.

La creación del mapa de estrategia es una tarea del equipo del área a la cual se aplicará el Tablero de Comando. El equipo encargado de las mediciones puede o no participar de la sesión.

Paso 2: Determinar los indicadores de éxito. Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será pues básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Es importante seleccionar los indicadores después de que se haya creado el mapa de estrategia. La organización no debería ajustar su estrategia simplemente porque no existen mediciones evidentes.

Paso 3: Identificar procesos, proyectos y mediciones. La promesa del tablero es convertir la estrategia en acciones. Un importante resultado de cualquier proceso de Tablero de Comando debe ser el enlace entre la estrategia y lo que hacemos, es decir, los procesos en los que trabajamos diariamente.

En el tercer paso, el equipo encargado del Tablero de Comando debería generar una pequeña lista de procesos fundamentales, identificar cuáles son críticos para cada objetivo estratégico del mapa de estrategia y luego asignar una calificación o ponderación a la capacidad de los procesos de lograr dicho objetivo.

Paso 4: Crear los procesos del Tablero de Comando. Para obtener todos los beneficios que ofrece el Cuadro de Mando Integral la gerencia debe aprender nuevas técnicas. Es preciso integrar el tablero en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad y se deben realizar ciertos esfuerzos tendientes a cambiar el enfoque de la organización hacia el de una cultura basada en el desempeño.

Paso 5: Lanzamiento. Es importante poner el Cuadro de Mando Integral en manos de la organización lo más pronto posible. Dos problemas pueden acontecer si se demora mucho en que la organización comience a usar el tablero de control:

- La organización comienza a sentir que el tablero se está convirtiendo en una herramienta de castigo por sus indicadores «rojos» y,
- El equipo a cargo del tablero comienza a pensar que ellos tienen la respuesta correcta y se vuelven reacios a modificarlo independientemente de los comentarios en tal sentido de la organización.

El lanzamiento del tablero tiene tres componentes:

- Desarrollar una presentación ante la organización entera
- Hacer que el equipo de gerencia respalde abiertamente el tablero
- Lograr un acuerdo sobre los próximos pasos a seguir.

### ***5- Evaluación de la propuesta***

En esta etapa se evalúa el impacto de implementación de la propuesta. Se evaluarán los cambios esperados a partir del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Relacionado a la motivación de empleados se indica medir: Nivel de satisfacción personal por empleado, sentido de pertenencia hacia la firma, los mismos se evaluarán con una encuesta de clima interno y satisfacción personal.

Cantidad de pedidos entregados por día, Tasa de ausentismo, Tasa de cumplimiento de horarios.

Dichos indicadores deberían compararse con los datos de períodos anteriores para evaluar el progreso. Si un empleado se siente conforme y motivado su desempeño laboral es mayor.

Respecto a la satisfacción de clientes: Se puede realizar un seguimiento en redes sociales, ver comentarios y ponderaciones; nivel de retención, comparando la cartera con periodos anteriores y nivel de satisfacción mediante encuestas por internet y personales.

Respecto a la posición de la marca en el mercado se propone poner especial atención a aquellos clientes que ingresen luego de llevar a cabo la estrategia de marketing.

En el sector deposito, se sugiere realizar estadísticas de: Ventas no concretadas por falta de stock, pérdidas económicas por roturas o extravió de mercadería, y compararlo con índices de periodos anteriores.

Estos indicadores darán una referencia de la evolución de la propuesta, al lograr el bienestar dentro del ámbito laboral debido al reconocimiento e incorporación del Área de Recursos Humanos los empleados trabajaran a gusto, se sentirán comprometidos con la empresa y atenderán a los clientes de una manera personalizada. Mantendrán un comportamiento leal hacia sus compañeros y directivos, lo cual se verá indefectiblemente reflejado en un aumento de los beneficios económicos.

## Conclusiones y Recomendaciones

El problema principal del presente trabajo es la necesidad de que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuente con un Cuadro de Mando Integral para mejorar el control de su gestión y por ende sus resultados.

El presente reporte aporta como beneficio una guía para que la organización, objeto de estudio, pueda implementar el Cuadro de Mando Integral sin inconvenientes generando una mejora continua sobre sus procesos de gestión para ser más competitivos y líderes en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocio como lo está planificando la empresa.

Como conclusión del presente trabajo y con la expectativa de haber podido transmitir la importancia de incorporar un Cuadro de Mando Integral al ámbito de esta empresa mayorista, se puede decir que la organización deberá cumplir con el desafío de ser pionera en el sector que se encuentra, en la implementación de la gestión estratégica a través de Cuadros de Mandos, y de esa forma mostrar un camino a seguir para el resto del sector. Cabe aclarar que para el éxito del mismo es sumamente importante el apoyo y compromiso de la dirección, no solo desde lo político sino también por predicar con el ejemplo y en la capacidad de impregnar en el resto del equipo, ya que es el único modo de que sea viable y se pueda llegar al objetivo.

En el trabajo desarrollado, se encontró que las principales variables que hacen al éxito de la empresa, en particular la identificación de los mejores indicadores de gestión que se adaptan a la operatoria de la misma, prestando gran atención a las relaciones causa-efecto y con un análisis estratégico permanente, se aspira a que con la implementación del CMI se puedan alcanzar los objetivos que se propone la empresa.

Es importante mencionar que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. al momento de confeccionar el cuadro de mando integral, no solo debe tener en cuenta la perspectiva desde el ámbito financiero, sino también de otras perspectivas como de clientes, procesos y aprendizaje, y por ultimo desarrollo.

Se recomienda para la implementación del Cuadro de Mando Integral por parte de la empresa, que se ponga en marcha con una mirada hacia el futuro donde el control de la

gestión integral sea la base de sus procesos para optimizarlos y poder diferenciarse de otras empresas que forman parte de su competencia real. A su vez, se recomienda:

- Diseñar e implementar un tablero de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria (RSE).
- Pensar en la generación de información de RSE destinada para usuarios externos, como un Balance Social que permita diferenciar a la organización de otras que no lo hacen.
- Implementar un software de inteligencia de negocios, el cual facilitará e integrará la información a fines de que automáticamente se registren las operaciones.
- Implementar una plataforma web donde se publiquen ofertas y promociones tentadoras para los clientes donde puedan realizar sus compras por dicho sitio web y permitirles efectuar el pago con mercado pago, tarjetas de crédito o débito para facilitar la comodidad de los clientes.



## Bibliografía

- Juan Carlos Andrade Molina** (2012): Cuadro de Mando Integral. Recuperado el día 28 del abril 2020 de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>
- Felani** (2018): Cuadro de Mando Integral. Recuperado el día 28 de abril del 2020 de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, Ivana Andrea** (2015): Cuadro de Mando Integral. Recuperado el día 28 de abril del 2020 de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2199/Diaz%2C%20Ivana%20A.%20Cuadro%20de%20mando%20integral%2C%20control%20interno%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20una%20entidad%20financiera....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maldonado, Marcela Carolina** (2007): Cuadro de Mando Integral. Recuperado el día 28 de abril del 2020 de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12276/Trabajo\\_Final\\_De\\_Graduacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12276/Trabajo_Final_De_Graduacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jardel, E. M.** (2004). “Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral”. Mendoza: Trabajo presentado en Jornadas Ciencias Económicas- UNCuyo.
- García, J. C.** (1999). “Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias”. Mendoza: Revista Facultad de Ciencias Económicas.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton** (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Joan Manel Berenguer** (2017). Como implementar correctamente un Cuadro de Mando Integral. Recuperado el día 16 de mayo del 2020 de <https://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>
- Lucerito** (2011). Cuadro de Mando Integral. Recuperado el día 17 de mayo del 2020 de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>