

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

**“Plan de gestión de información basada en la metodología del cuadro de mando
integral para A.J&J.A Redolfi SRL”**

**"Information management plan based on the methodology of the balanced scorecard
for A.J&J.A Redolfi SRL”**

Autor: Parra Guerrero, Ezequiel

Legajo: VCPB32613

DNI: 38.218.804

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

San Juan, Noviembre, 2020

Resumen

El presente trabajo final de grado plantea la propuesta y diseño de un Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J&J.A Redolfi SRL el que permitirá establecer parámetros de control y seguimiento de los procesos internos de la organización que le posibilite alcanzar satisfactoriamente su futura expansión. Luego de un estudio se visualiza la problemática de que la empresa no cuenta con herramientas de gestión de información que le permita controlar la actuación de la empresa en línea con su estrategia definida. La necesidad del diseño de esta herramienta de gestión se basa en que la ausencia de esta puede llevar a la empresa pérdidas económicas, en una elevada inversión en recursos para agilizar procesos, perdiendo la oportunidad de optimizar los costos en dichos sectores, por falta de control. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, luego se elaboró un plan estratégico, mapa estratégico, se procedió a la determinación de indicadores que permitirá cuantificar los objetivos establecidos y finalmente se establecieron medidas de evaluación con el fin de medir el real y correcto cumplimiento de las metas propuestas. Se llega a la conclusión que implementando el concepto se mejorará de manera objetiva los procesos y ajustará las desviaciones que presenta la entidad, como así también permitirá tomar medidas de prevención a fin revertir los desvíos.

Palabras claves: Procesos, Gestión, Control, Indicadores

Abstract

This final degree project proposes the proposal and design of a Balanced Scorecard in the company A.J & J.A Redolfi SRL, which will allow to establish control and monitoring parameters of the internal processes of the organization that allow it to satisfactorily achieve its future expansion. After a study, the problem is visualized that the company does not have information management tools that allow it to control the performance of the company in line with its defined strategy. The need for the design of this management tool is based on the fact that the absence of it can lead to economic losses to the company, in a high investment in resources to streamline processes, losing the opportunity to optimize costs in these sectors, due to lack of control. For its development, a diagnosis of the current management of the company was made, then a strategic plan, strategic map was elaborated, indicators were determined that will allow to quantify the established objectives and finally evaluation measures were established in order to measure the real and correct fulfillment of the proposed goals. It is concluded that implementing the concept will objectively improve the processes and adjust the deviations presented by the entity, as well as allow preventive measures to be taken in order to reverse the deviations.

Keywords: Processes, Management, Control, Indicators

Índice

Introducción	6
Objetivos.....	8
<i>Objetivo General</i>	8
<i>Objetivos específicos</i>	8
Análisis de situación	9
<i>Descripción de la Situación</i>	9
<i>Análisis del contexto</i>	10
<i>Diagnóstico organizacional</i>	12
<i>Análisis de perfil profesional:</i>	14
Diagnóstico y discusión.....	20
Implementación	22
<i>Alcance:</i>	22
<i>Recursos:</i>	22
<i>Acciones específicas:</i>	23
<i>Marco de tiempo</i>	24
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	25
<i>Medición y evaluación</i>	30
Conclusión	31
Recomendación.....	32
Referencias	33

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis Foda	13
Tabla 2. Composición de la estructura de activos	14
Tabla 3. Ratios de Endeudamiento de la empresa	15
Tabla 4. Situación de liquidez de la empresa	16
Tabla 5. Rentabilidades de la empresa	16
Tabla 6. Presupuesto inicial	23
Tabla 7. Diagrama Gantt.....	24
Tabla 8. Índice de Rentabilidad del activo.	25
Tabla 9. Análisis de Ventas	25
Tabla 10. Margen de gastos operativos	26
Tabla 11. Indicador de volumen de nuevos clientes e índice de reclamos	26
Tabla 12. Stock de seguridad e índice de retención al cliente	27
Tabla 13. Capacitaciones al personal y tasa de ausentismo.....	28
Tabla 14. Mapa Estratégico	28
Tabla 15. Cuadro de Mando Integral.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 16. Medición y evaluación.....	30

Introducción

En un entorno altamente competitivo y cambiante, las empresas buscan adecuarse a los requerimientos necesarios a fin de mantenerse en el mercado. En la actualidad la actividad de distribución comercial no es la excepción ya que se encuentra altamente afectada por factores tales como los cambios tecnológicos, la competencia, continuos cambios en las preferencias de los clientes que afectan a los negocios y hace difícil medir su desempeño. En ese contexto es necesario que la administración cuente con una herramienta de gestión llamado cuadro de mando integral, cada vez más aceptada por las diferentes organizaciones independientemente de la actividad a la cual se dedique.

Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con una trayectoria de más de 50 años en el mercado; si bien es una empresa que con el pasar de los años y las generaciones, ha demostrado su continuo crecimiento, mantiene el pensamiento y la dinámica de una empresa familiar. Por lo que se le propone mejorar gestiones operativas básicas, innovar en tecnología de la información, así como en un sistema de control interno.

Está localizada estratégicamente entre la ruta n°9 y la ruta provincial n°10 de la ciudad de James Craik y se encarga de conquistar continuamente nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y el resto del país.

Su forma jurídica, como sus siglas nos muestran, es una sociedad de responsabilidad limitada, posee 4 socios: Stella Maris Bazualdo, viuda del fundador y sus tres hijos: José Ignacio, Lucas Andrés y Pablo Antonio Redolfi.

Si bien Redolfi SRL tiene bien definido cuáles son sus objetivos a alcanzar, su principal problema se centra en la falta de implementación de una herramienta de gestión de información que tenga como finalidad realizar un seguimiento continuo de los procesos de la empresa en relación con las estrategias establecidas. Además, el sector gerencial y de administración presentan ciertas falencias en el sistema de comunicación, acompañado de una falta de control interno en las diferentes áreas debido a una sobre carga de responsabilidades que afectan la toma de decisiones y el correcto desempeño del personal considerando además su relación con actividades que se llevan a cabo habitualmente y de manera constante lo que agrava la importancia del problema.

Cabe señalar que para el desarrollo de este reporte de caso se utilizaron como referencia los siguientes trabajos:

A nivel nacional, Gutierrez Rodrigo Claudio, (2015) Córdoba, plantea la adopción de un cuadro de mando integral para gestionar la organización de la empresa a largo plazo con objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Declara que es preciso que la empresa defina sus prioridades y hacer que las actividades diarias sean coherentes con la agenda de corto, mediano y largo plazo.

Como antecedente internacional se cita el trabajo de la autora Orbe Aguirre Alexandra, (2012) quien recomienda el diseño de un cuadro de mando sosteniendo que los mapas estratégicos plasman y convierten la estrategia organizacional, en una herramienta de fácil comprensión y aplicación, para todos los miembros de la compañía logrando los objetivos y resultados planificados. Lo que sería de utilidad en Redolfi SRL teniendo en cuenta los desvíos existentes entre la aplicación de sus estrategias y los resultados obtenidos además de los inconvenientes que presenta en la comunicación entre sus diferentes sectores.

Como antecedente de orden local se menciona un trabajo que tiene como objeto corregir los sistemas de información y control informatizado a través de la aplicación de herramientas de control para mejorar los procesos internos y externos y además poner foco en los planes de mediano y largo plazo (Vega, 2008). Es decir, mediante su implementación se logrará corregir los posibles desvíos que se produzcan en desarrollo habitual de la empresa teniendo en cuenta que no presenta sistemas de información formal en ninguna de sus áreas entre ellas, en los procesos de compra venta y el sector contable.

Otro antecedente a nivel nacional, es un trabajo aplicado por los responsables de la dirección de R.R.H.H de la honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa que han implementado un sistema integral de gestión de recursos humanos para evaluar el desempeño de los trabajadores en la empresa. Lo que sería de utilidad para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L considerando que las 4 sucursales están bajo la responsabilidad de una única unidad gerencial (Ghiglione , 2015).

Objetivos

Objetivo General

Implementar un Cuadro de Mando Integral para establecer parámetros de control y seguimiento de los procesos internos de Redolfi S.R.L ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba que permita alcanzar satisfactoriamente la expansión para el año 2021.

Objetivos específicos

- Determinar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI para obtener un parámetro de medición.
- Plantear indicadores para las cuatro perspectivas a fin de optimizar el control, medición y cumplimiento de los mismos.
- Evaluar el desempeño actual de los indicadores, permitiendo obtener información para la retroalimentación
- Diseñar un mapa estratégico que permita identificar relaciones causa-efecto entre los factores claves de éxito.
- Evaluar el comportamiento de los indicadores, lo que permitirá obtener información para la toma de decisiones.

Análisis de situación

Descripción de la Situación

La distribuidora Redolfi SRL actualmente se encuentra bien posicionada en el mercado, esto se debe a su gran trayectoria mediase la cual se ha ganado la confianza de los clientes, además trabaja con una gran variedad de marcas e incorpora regularmente nuevos productos.

Internamente en los sectores de la empresa se observan ciertas fallas que requieren un seguimiento para su posterior corrección. Entre los cuales podemos destacar la falta de información de gestión de calidad para el proceso de toma de decisiones como consecuencia de la falta de implementación de una herramienta de gestión que permita tomar decisiones de manera rápida, eficaz y oportuna lo que trae altas probabilidades de contraer problemas futuros.

Alarmanamente, no cuenta con un sistema de registración contable ni tampoco de inventarios o stock, que permita agilizar el flujo de información para que todos los empleados de cada sector involucrado, puedan visualizar dichos movimientos y cerrar el circuito con el debido control interno correspondiente, evitando así, errores, confusiones, sobrecarga de tareas, logrando así un mal clima laboral.

No existe una política de precios, se pide autorización al dueño o muchas veces queda a criterio del vendedor. Además, se observa que los cheques que emite la empresa solo llevan la firma de Agustina, la hija del dueño.

Al no contar con el departamento de Recursos Humanos, no poseen un protocolo de selección de personal ni de inducción para sus empleados, los mismos aprenden mientras trabajan. Se basan en reclutar gente del entorno de sus empleados, de la ciudad, basándose en la confianza como premisa fundamental para formar parte de la empresa.

La falta de capacitación en el personal o simplemente que no tienen la preparación mínima y necesaria para cubrir el puesto, hace que se comentan errores mínimos pero que entorpecen la actividad cotidiana.

Otra área inexistente es Seguridad e Higiene, hoy tan valorada y exigida a las organizaciones. Como tampoco un sistema de gestión de la calidad, siendo que su visión empresarial refiere a la satisfacción tanto del cliente con de sus empleados.

En cuanto a la publicidad institucional, los Redolfi no tienen un plan estratégico de marketing ni de comunicación; fruto de su gran trayectoria en la zona, no obstante, patrocinan eventos, clubes deportivos, emisoras de radio, entre otros, de James Craik y alrededores.

En relación a sus Estados Contables, se puede observar una situación financiera y patrimonial equilibrada, lo que muestra solvencia, rentabilidad y crecimiento financiero de la empresa.

Los clientes son comercios de pequeña a mediana envergadura, como supermercados, mini mercados, kioscos, bares, restaurantes, farmacias, librerías, entre otros rubros. Para atraer nuevos clientes, utilizan la publicidad tanto en redes sociales como por referencias o a través de sus vendedores y/o supervisores. No poseen una política específica para tal fin.

Teniendo en cuenta las problemáticas descritas anteriormente resulta fundamental la aplicación de un plan de acción a fin de obtener una mejora en los sistemas de Control de Gestión interna obteniendo como resultado un buen avance en ciertos indicadores tales como calidad y rentabilidad. Además, ayudará a generar información útil y necesaria para que la gerencia tome decisiones pertinentes que le permitan controlar el buen desarrollo de las actividades y detectar posibles desvíos en el cumplimiento de los objetivos.

Análisis del contexto

Factores políticos

Luego de las elecciones presidenciales de octubre 2019, el cambio de escenario político que atravesó el país, entorpeció o dificultó los planes estratégicos a mediano y largo plazo del sector empresarial, como de tantos otros. La incertidumbre que generó la bienvenida, por decirlo de modo agradable, del nuevo gobierno, no era demasiado alentadora, y como todo cambio, cuesta adaptarse.

Factores económicos:

Argentina sobrevive en un contexto de inestabilidad económica literal. La devaluación de la moneda, la inflación que acumula un 40, 7% desde agosto 2019, las tasas de interés altísimas, impuestos y reformas político económicas que inundan el día a día del país, perturbando la planeación y crecimiento del sector empresarial.

Sin dejar de hacer hincapié en el rebote económico que se produciría después de un año marcado por la pandemia del coronavirus, la cual dejaría muy afectadas las cuentas del país, con una caída del PIB que podría situarse en torno al 15% (Szafranko, 2020).

Factores sociales:

Según informo el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, la pobreza aumentó al 35,5% en 2019 una cifra que equivale alrededor de 16,1 millones de argentinos y se prevé un importante impacto a fines del año 2020 (Cayón, 2020).

En cuanto al nivel de desocupación tuvo un incremento del 10,4% en primer trimestre del año (Sticco, 2020).

La población se ve perjudicada por la pérdida de valor del peso argentino, lo que la lleva a ser más cauta ante los gastos a realizar; se debe priorizar en salud, alimentación y rever tema esparcimiento y recreación, para lograr llegar a fin de mes de manera exitosa.

Factores ambientales:

Las empresas están obligadas a medir el impacto de sus actividades en el entorno en que operan. En el caso de la provincia de Córdoba es a través de la Ley 10208 que sanciona a quienes atenten contra el medio ambiente (LEY 10208, 2017). En caso de Redolfi S.R.L. cumpliendo con esta normativa busca despertar la conciencia en la utilización de productos no envasados hacia la sociedad teniendo en cuenta que es una empresa que no se dedica la elaboración de productos sino a las distribución.

Factores Tecnológicos:

Su aspecto tecnológico aún está en vías de desarrollo, en 2016 rediseñaron el logo institucional, sirviendo esto para modernizar su imagen. Sin bien posee página web, Facebook, Instagram, por supuesto correo electrónico, las nuevas plataformas, App informáticas como es el *e-commerce* afectan su rubro, lo que provoca la iniciativa de la empresa a innovar en tecnología, para seguir sobresaliendo en su sector.

Factores legales

La 19.550 regula las sociedades comerciales en nuestro país, en la sección IV más exactamente se encuentran todas las reglamentaciones a las que debe ajustarse Redolfi teniendo en cuenta es una sociedad de responsabilidad limitada donde el capital se divide en cuotas; los socios limitan su responsabilidad de la integración del capital aportado (LEY 19.550, 1984)

Diagnóstico organizacional

Se utiliza la herramienta FODA para conocer la situación actual de A.J & J.A Redolfi SRL:

Fortalezas:

Posee más de 50 años sosteniéndose en el mercado por lo que ha sembrado una gran confianza en sus clientes, lo que le brinda la posibilidad de sostener precios competitivos y de manejar una gran variedad de productos.

Además, cuenta con instalaciones propias estratégicamente localizado entre la ruta n°9 y la ruta provincial n°10 de James Craik provincia de Córdoba.

Oportunidades:

La utilización del comercio electrónico puede significar una gran oportunidad de crecimiento no solo fijando su atención en un incremento de la rentabilidad sino también en un aumento de la cartera de clientes en diferentes puntos del país, al igual que la implementación de nuevos sistemas informáticos que reflejen una innovación desde el punto de vista de sus compradores, sobre todo si esto provoca una disminución del tiempo para realizar sus compras.

Presenta además, el capital suficiente para incorporar nuevas marcas y productos al mercado, como para la apertura de nuevas sucursales de esta manera tendría contacto más frecuente con los clientes teniendo en cuenta que no presenta grandes deudas a corto ni a largo plazo.

Debilidades:

Se menciona entre sus debilidades internas, el desactualizado sistema información que posee, una deficiente comunicación entre los diferentes sectores, la falta del departamento de recursos humano y de higiene y seguridad que ordene y resguarde al personal de la empresa, la existencia de deficiencias en los controles de inventario y stock al no poseer un sistema propio, tampoco utilizan software contable

Amenazas:

La situación actual que vive la República Argentina en cuanto a su economía y la inestabilidad política significa una gran amenaza ya que se ven obligados a ajustar constantemente los precios, los costos operacionales son cada vez más elevados y como consecuencia corren el riesgo de disminuir las ventas y perder parte de la clientela. La aparición de nuevos competidores en el mercado con precios más competitivos aunque con productos de menor calidad constante preocupación en la empresa.

Tabla 1. Análisis Foda

Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria en la distribución y comercialización de productos alimenticios y cigarrillos.• Confianza en los clientes• Ubicación geográfica estratégica.• Precios competitivos.• Diversidad de productos.• Posibilidad de expansión.	<ul style="list-style-type: none">• Desactualizado sistema de información• Deficiencia en la comunicación de sus áreas• No posee departamento de recursos humano ni de higiene y seguridad• Carencia de sistemas propio• No posee software contable
Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar el comercio electrónico.• Innovar en sistemas informáticos y tecnológicos.• Incorporar nuevas marcas y rubros a su distribución.• Contacto más frecuente con los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Crisis económica• Inestabilidad política• Nuevos competidores• Costos operacionales cada vez más elevado

Fuente: Elaboración propia

Análisis de perfil profesional:

En cuanto a la información contable y financiera de A.J & J.A Redolfi SRL los usuarios de la distribuidora no tiene acceso a un sistema informático que organice los datos, sino que llevan planillas de Excel. Tampoco cuentan con una registración contable automática conforme se realizan las operaciones.

Como resultado de esta falta de información y comunicación, no se generan reportes donde se pueda observar los movimientos que se realizan en la empresa y como consecuencia el estado real de la empresa.

A fin de realizar un análisis más profundo sobre la situación financiera de A.J & J.A Redolfi SRL se procede a realizar un estudio de los componentes del Patrimonio Neto de la empresa:

Tabla 2. Composición de la estructura de activos

ACTIVO	al 31/12/2018
ACTIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	10.460.274,83
Cuentas por cobrar	66.063.412,29
Otras cuentas por cobrar	12.250.000,00
Bienes de cambio	30.000.000,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	118.773.687,12
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Bienes de uso	35.894.286,49
Otros activos no Corrientes	3.690.552,83
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	39.584.839,32
TOTAL, ACTIVO	158.358.526,44

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de Redolfi S.R.L

Dentro del Activo se puede observar que la cuenta Cuentas por Cobrar representa derechos a cobrar en el corto plazo, y presenta una diferencia considerable con los restantes rubros que componen el Estado de Situación Patrimonial. Otro de los rubros con mayor porcentaje son Bienes de Uso, el cual representa un 23% del activo total, y un 90% del total de los activos no corrientes, lo que indica inflexibilidad de los recursos de la empresa.

Tabla 2 Composición de la Estructura de Pasivo.

PASIVO	al 31/12/2018	% Participación
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	66.944.318,00	79%
Remuneraciones y Cargas Sociales	5.625.000,00	7%
Cargas Fiscales	4.627.278,00	5%
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	77.196.596,00	
PASIVO NO CORRIENTE		
Cuentas por pagar	8.000.000,00	9%
Otros pasivos no Corrientes		
Otras cuentas por pagar		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	8.000.000,00	
TOTAL PASIVO	85.196.596,00	

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Con respecto al rubro Pasivo, visualizado se observa que las principales fuentes de financiación de la empresa son de corto plazo con capital ajeno correspondiente a sus acreedores, proveedores, préstamos bancarios entre otros, representado en la cuenta Cuentas por Pagar con un 79 % respecto al Pasivo Total. Esto nos indica que gran parte de las deudas no tiene que ver con la inversión de infraestructura sino con la actividad principal de la empresa.

A fin de seguir analizando la situación financiera de la empresa se calculan algunos Índices de corto plazo y largo plazo.

En Primer Instancia hacemos referencia a la capacidad de endeudamiento de la empresa:

Tabla 3. Ratios de Endeudamiento de la empresa

INDICADOR		2018	2017	2016
Corto plazo	Pasivo Corriente/ Pasivo Total	0,9061	0,9692	0,9411
Largo Plazo	Pasivo No Corriente/ Pasivo Total	0,0939	0,0308	0,0589
Relación Acreedores /Socios	Pasivo/ Patrimonio Neto	1,1645	0,8357	1,2601

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Se puede ver que la empresa a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad operativa de la empresa, en gran parte la empresa tomó la decisión de financiarse con sus proveedores. El indicador de la relación entre el aporte de los acreedores y el aporte de los socios, denota que en 2016 cada \$1 aportado por los socios, se empleó \$1.26 de capital de terceros, luego en 2017 disminuye, y vuelve a aumentar en 2018 utilizando un 16,45% más de recursos de terceros que propios.

Tabla 4. Situación de liquidez de la empresa

INDICADOR	2018	2017	2016
Liquidez Corriente (Activo Corriente/ Pasivo Total)	1,5386	1,7266	1,35

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

En 2018 Por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo, se cuenta con 1,53 pesos para hacer frente a las obligaciones, se puede visualizar que el ratio de liquidez corriente ha tenido una leve disminución con respecto al año 2017 el cual era 1,73.

Tabla 5. Rentabilidades de la empresa

INDICADOR	2018	2017	2016
Margen de Ventas	0,0911	0,1426	0,1934
Rentabilidad del Activo (ROA)	0,1810	0,3222	0,3486
Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	0,1493	0,3076	0,4173

Fuente: Elaboración propia, en base a Estados contables de AJ y JA Redolfi S.R.L

Se puede apreciar que la Rentabilidad del PN indica ganancias durante los tres periodos, pero dejando descenso de más de 25%. El margen de ventas, teniendo en cuenta el resultado del 2018 y 2016 disminuye más de un 10% de las ventas, cuando se debería esperar aumentos, demuestra la necesidad de seguir creciendo y de realizar la mudanza al nuevo depósito. Por otro lado la Rentabilidad del activo nos da la pauta de la capacidad que tiene la empresa para convertir la inversión de activos en dinero. Esta capacidad va en descenso de manera constante.

Se puede concluir a partir del análisis realizado se desprende que la empresa se encuentra en buena situación económica financiera y que no se encuentra endeudada a largo

plazo abriendo posibilidades a nuevas inversiones para el futuro. La importancia de mejorar las cuentas por cobrar se refleja en las deudas que sostiene a corto plazo; si bien la empresa cuenta con un capital de trabajo positivo que le permite seguir adelante con las actividades habituales, siempre se hace necesario que la relación entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar no exista tanto plazo de desfase para que la empresa pueda utilizar ese fondo de maniobra en otras inversiones de corto plazo.

Por otra parte, en el área de administración no se hacen órdenes de pago ni se lleva un control mensual de saldos pendientes por lo que necesita un software que ordene los datos contables relevantes para tener siempre los informes al momento que se necesita.

En cuanto al sector de clientes teniendo en cuenta que debe enfrentarse a la incorporación de competidores de manera constante debe aplicar estrategias con el objetivo de conservar sus clientes, ya sea a través de diversidad de productos, calidad o precio.

Por otra parte en el área interno de la empresa carece de un departamento de recursos humano y de higiene y seguridad, lo que provoca además de un desorden del personal, falta de resguardo y una gran falla en el sistema de información.

La falta de información de gestión en conjunto con que toda la responsabilidad recaer sobre una única área gerencial provoca una sobrecarga en el personal produciendo una importante deficiencia en el control interno de la empresa.

No realiza procesos de selección de personal sino que son elegidos al azar, los mismos van aprendiendo en base a experiencia en la misma empresa lo que trae como consecuencia que los resultados no sean eficientes ya que muchos de sus empleados no están capacitados para realizar las tareas de le son asignadas.

Tampoco cuenta un sistema de inventarios, el retiro de productos es realizado por una persona que no cuenta con los conocimientos suficientes para hacerlo por lo que no existe un informe detallado y exacto de las tareas que realiza ni de los movimientos que se llevan a cabo.

Por lo tanto, para lograr la corrección de cada una de las falencias detalladas la empresa debe implementar la herramienta del cuadro de mando integral, el cual involucra a toda la organización como un todo y la brindará la posibilidad de obtener información pertinente para la toma de decisiones.

Marco Teórico

Los orígenes del cuadro de mando integral remontan en los años 90 de la mano de David Norton y Robert Kaplan motivados por la creencia de que los enfoques actuales, que anteriormente dependían únicamente de los factores financieros lo que no daba una respuesta eficaz a la necesidad que presentaban las organizaciones, al contrario se desaprovechaban las capacidades de la misma. Frente a esta situación nace la necesidad de basarse en otras perspectivas tales como clientes, internas y aprendizaje y crecimiento (Baraybar, 2010).

Los datos que no son cuantificables tales como la información intangible también resultan fundamentales alcanzar el éxito empresarial. De esta manera surge la necesidad de crear e implementar un cuadro de mando integral basado en el uso de indicadores financieros y no financieros para lograr los objetivos organizacionales.

Según Kaplan y Norton, (2002), define el cuadro de mando integral como un modelo que traduce la estrategia y la misión de una empresa en un conjunto de medidas de actuación que brinda la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Es decir le servirá de ayuda gerente, director o administrador a obtener una mirada de toda la empresa para de esta manera conocer la situación en la que cada indicador se encuentra.

El cuadro de mando es utilizado por diferentes tipos de empresas de todo el mundo. Las mismas tienen en mira implantar objetivos que se cumplan mediante el seguimiento e identificación de un conjunto de variables que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y seguir el cumplimiento de los logros (Sánchez Vazquez, Vélez Elorza, y Araujo Pinzón, 2016). Por lo que deja en claro que puede ser aplicado en cualquier tipo de organización sin variar los resultados obtenidos.

EL control de la gestión es un proceso que guía las estrategias hacia el logro de los objetivos alineándolo con toda la organización, proporcionando a la alta administración una herramienta para apoyar la metodología de gestión utilizando el cuadro de mando integral. Éste resulta altamente eficaz para la toma de decisiones, es de fácil implementación pues no se incurren en grandes gastos y los beneficios que aportan serían mayores impactando positivamente en el desarrollo en los diferentes procesos de la entidad y en sus trabajadores (Rodríguez , García, y Arencibia, 2018).

Se puede determinar entonces, que el Cuadro de Mando Integral resulta un importante sistema de gestión estratégico para las organizaciones que no solo se centra en el aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va su organización sino que también permite transformar la visión y la estrategia en objetivos concretos, diseñar un sistema de indicadores de ejecución y control organizados en cuatro perspectivas.

Mediante la perspectiva financiera una empresa estudia los resultados obtenidos a fin de maximizar sus utilidades y asegurar un constante crecimiento. Intenta brindar la información justa para los accionistas a fin de responder sus necesidades y expectativas. Es mediante este indicador que se establece la situación real de la empresa, es decir si la estrategia aplicada actualmente contribuye o no a la mejora de la empresa y por lo tanto al cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte se vincula directamente con la perspectiva de clientes encargado de demostrar donde se encuentra posicionada la empresa en el mercado debido a que en ella se estudian qué opinan los clientes acerca del producto o servicio ofrecido y cuánto le afecta esta perspectiva a la empresa. Es una de las más importante a tener en cuenta ya es a través de ellos que se sostiene la (Gan y Triginé, 2013).

La perspectiva de procesos internos por su parte, se encarga del estudio del funcionamiento interno de la organización que alguna manera se ve reflejado en los clientes, si tiene un buen funcionamiento interno seguramente se ofrecerá un servicio más eficaz ya que habría un buen clima laboral y por supuesto que sus compradores estén satisfechos y la empres podrá maximizar sus utilidades(Valladares Zambrana y Villanueva Flores, 2017).

Esta a su vez está relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, indicador que logra mejorar las tareas que se llevan a cabo, es necesario tener en cuenta que no solo alcanza con el cumplimiento de actividades sino que el personal debe ser capacitado para hacerlo siempre alineado a las estrategias y al cumplimiento de las metas propuestas (Martin y Reyes, 2008)

En resumen el cuadro de mando integral ayuda a toda organización a detectar y corregir aquellas falencias que presenta la empresa como un todo, ayudará a directivos y gerentes a tomar decisiones a partir de información cierta y pertinente sin dejar de lado que hace parte de ello a todo el personal que la compone ya que es necesario alinear la estrategia con los objetivos y para ellos se necesita la contribución de todos.

Diagnóstico y discusión

Descripción del problema:

Teniendo en cuenta el análisis organizacional realizado en la empresa Redolfi SRL se puede observar que como organización tiene bien definida cuáles son sus objetivos a cumplir pero la falta de una herramienta de control de gestión interna obstaculiza el correcto desempeño de cada área, esto debido a la mala toma de decisiones por parte de quienes realmente recae la responsabilidad, el departamento gerencial. Cabe señalar que esto no se debe a faltas por parte del personal sino a la falta de informes ciertos y en el momento justo porque de esta manera se evitarían errores o se corregirían en tiempo pertinente. Existe una sobrecarga de datos, falta de aprovechamiento y el impedimento de un correcto análisis de los informes provenientes de las diferentes áreas y sucursales que solo produce confusión e impide el análisis detallado de los problemas centrales que posee.

Justificación del problema:

Se considera importante la implementación de un cuadro de mando integral en la empresa Redolfi SRL ya que se trata una herramienta que abarca cuatro indicadores fundamentales para el mejoramiento de la misma, coordina indicadores financieros y no financieros y permite tener una mirada cierta y general de la organización permitirá además corregir posibles desvíos antes de que estos se vean reflejados. Ayudará a no sobrecargar a la gerencia sin incurrir en grandes inversiones.

Es un sistema de gestión estratégica que alineará a toda la organización en una misma dirección, considerando que Redolfi SRL no cuenta un eficiente sistema de monitoreo de cada una sus áreas y por lo tanto es incapaz evaluar correctamente cada uno de los sectores que la conforman ni vincular las estrategias con los objetivos.

Conclusión diagnóstica

Mediante la implementación del cuadro de mando integral se buscará optimizar las tareas de evaluación y control de gestión en Redolfi SRL que le permitirá cumplir con su estrategia de crecimiento y optimización de sus recursos. De esta manera logrará una mejora en los procesos internos de la misma, mayor capacitación del personal que compone la empresa y la satisfacción de los clientes a fin de alinear las tareas que se desarrollan con los resultados esperados que dará como resultado una buena toma de decisiones del directorio y sector gerencial. Se espera además disminuir costos e incrementar sus ventas.

El diseño e implementación del cuadro de mando integral tendrá como objetivo comunicar la estrategia establecida a toda la organización a través de su relación directa con las metas propuestas. Permitirá además realizar evaluaciones que midan el desempeño en cada una de sus áreas de manera periódica con el objeto de dar solución al problema de la falta de control persistente.

Por otra parte los empleados tendrán mayor motivación al sentirse parte de la organización ya que para el buen desempeño de esta herramienta es fundamental contar con la colaboración de todos los que hacen el funcionamiento diario de la empresa.

El plan potenciará las principales fortalezas de Redolfi SRL haciendo referencia a la diversidad de clientes, reconocimiento de la marca, trayectoria en el mercado; a través del cumplimiento de sus objetivos. De esta forma mediante la aplicación del cuadro de mando integral se obtendrá la corrección de gran parte de las falencias que provocan grandes inconvenientes en el funcionamiento interno de la empresa que conduce a desvíos en la toma de decisiones y el cumplimiento de las metas en los diferentes sectores. Como consecuencia se producirá un incremento de su rentabilidad, se brindará un mejor servicio y se potenciará la calidad de empleados.

Implementación

Alcance:

El desarrollo del presente reporte de caso se llevará a cabo durante todo el año 2021 y se aplicará en la empresa familiar Redolfi SRL, situada en la localidad James Craik, provincia de Córdoba con el fin de lograr una mejora y un orden en la calidad de toma de decisiones por parte de los dueños de la organización.

En cuanto a las limitaciones en el proceso del trabajo, no se ha presentado ninguna, por el cual el desarrollo del mismo se ha producido sin complicaciones.

Recursos:

En cuanto a los recursos que se utilizarán para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo están relacionados en su mayoría directamente con recursos propios de la empresa y otros costos relacionados con capacitaciones no significativos a detallar:

Recursos propios:

- personal de la empresa
- instalaciones
- medios de transporte
- bienes de uso

Recursos sujetos a contratación:

- contratación de un responsable general para cada sucursal
- publicidad
- profesional a cargo de la implementación del cuadro de mando integral
- capacitaciones el personal
- incentivos
- profesional a cargo del seguimiento de la correcta aplicación de la herramienta.

Tabla 6. Presupuesto inicial

	Actividad	Costo anual
Gerente de sucursal (4)	Encargado de la toma de decisiones de cada sucursal	\$2.214.000
Publicidad	Elaborar un plan destinando a captar nuevos clientes	\$550.478
Auditor	Diseño del cuadro de mando integral	\$80.000
Capacitaciones	Capacitar al personal en sus diferentes áreas	\$178.987
Incentivos	Incentivar al personal	\$40.000
Monitoreo de cuadro de mando integral		\$20.000
Total		\$3.083.465

Fuente: Elaboración propia

Se determina a partir del presupuesto analizado que Redolfi SRL debe hacer una inversión total anual de \$3.083.465 para la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión.

Acciones específicas:

- Tarea 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa fortalezas debilidades y amenazas a fin de hacer foco concretamente en sus puntos débiles y en que debe apoyarse para hacerlos frente.
- Tarea 2: Analizar el ambiente externo de Redolfi SRL, la situación económica del país donde se encuentra ubicada, el contexto social al que debe adaptarse actualmente, cuál es el nivel tecnológico adoptado por la empresa y si es necesario nuevas actualizaciones, por último realizar un análisis del aspecto legal, fundamental para determinar su cumplimiento con las reglamentaciones vigentes.
- Tarea 3: Organizar la información recaudada hasta el momento de la situación tanto interna y externa de Redolfi SRL que permita realizar un análisis e interpretación de los datos obtenidos a fin de clarificar la situación real de la empresa.
- Tarea 4: Representar la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos mediante el diseño de un mapa estratégico a

fin describir la estrategia de la empresa y proporcionar un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

- Tarea 5: Presentar del diseño del cuadro de mando integral ante alta dirección a fin de obtener su aceptación, será necesario una explicación de su funcionamiento, objetivos establecidos y de qué manera esto impactará en el funcionamiento normal de la empresa
- Tarea 6: Determinar los indicadores de gestión, es decir, cómo se obtendrán los datos tanto cualitativos como cuantitativos que reflejan cuáles son las consecuencias de las acciones tomadas durante el proceso.
- Tarea 7: Informar al personal sobre la implementación del cuadro de mando integral teniendo en cuenta que de ellos depende el éxito de su aplicación, será necesario brindar capacitaciones sobre su funcionamiento para que puedan hacer un correcto uso de esta herramienta.
- Tarea 8: Medición del desempeño del cuadro de mando integral considerando el cumplimiento del objetivo principal de la empresa, es decir que mediante su aplicación permita alcanzar satisfactoriamente la expansión de la empresa.

Marco de tiempo

Tabla 7. Diagrama Gantt

Tareas	sep-20				oct-20				nov-20				dic-20				ene-21				feb-21			
	1 s	2 s	3 s	4 s																				
Diagnosticar la situación actual de la empresa	■																							
Analizar el ambiente externo de Redolfi SRL		■																						
Organización de la información recaudada			■	■																				
Diseñar un mapa estratégico					■	■	■	■																
Presentación del diseño del cuadro de mando integral									■	■	■	■												
Tiempo de aceptación y/o ajuste del proyecto													■	■	■									
Determinación de los indicadores de gestión															■									
Informar al personal sobre la implementación del cuadro de mando integral																	■	■	■	■				
Capacitación para la implementación																					■	■	■	■
Medición del desempeño																						■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la propuesta

Perspectiva financiera

Actualmente la empresa posee rentabilidad del 0,18 el objetivo es lograr un incremento del 7% con respecto al último año, para ello se abordará la cantidad de cliente que posee, la posibilidad de incrementarlos y las capacitaciones necesarias para atraerlos mediante una atención distintiva por parte del personal. Entonces se establece como objetivo:

- Verificar la rentabilidad de la empresa mediante el seguimiento del precio de venta y margen de utilidad.

Tabla 8. Índice de Rentabilidad del activo.

Objetivo	Responsable	Tiempo	Indicador	Fórmula
Verificar la rentabilidad de la empresa mediante la revisión del precio de venta y margen de utilidad por unidad y categoría.	Área de administración y financiamiento	12 meses	Índice de Rentabilidad del activo	$\text{Beneficio neto/activos totales}$

Fuente: Elaboración propia

- Aumentar el volumen de ventas mediante la elaboración de un plan de publicidad cuya finalidad es atraer nuevos clientes y capacitar al personal a fin de mejorar su atención.

Tabla 9. Análisis de Ventas

Objetivo	Responsable	Tiempo	Indicador	Fórmula
Aumentar las ventas en un 18%	Gerente de ventas	12 meses	Análisis de ventas	$\frac{\text{Ventas periodo } n}{\text{ventas periodo } n-1}$

Fuente: Elaboración propia

- Reducir los costos operativos mediante la optimización de recursos y procesos internos.

Tabla 10. Margen de gastos operativos

Objetivo	Responsable	Tiempo	Indicador	Fórmula
Reducción de los costos operativos en un 3%	Área de depósito	12 meses	Margen de gastos operativos	$(\text{utilidad bruta} - \text{gastos operativos}) / \text{ventas totales}$.

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de cliente

Como objetivo principal se encuentra conservar los clientes actuales y potenciales mediante una mejor atención e incrementar la cartera de clientes con la aplicación de un plan de publicidad que se encargue de dar a conocer novedades, promociones y descuentos.

Tabla 11. Indicador de volumen de nuevos clientes e índice de reclamos

Objetivo	Responsable	Tiempo	Indicador	Fórmula
Incrementar la cartera de clientes en un 15%	Directorio y gerente de ventas	24 meses	Indicador de volumen de nuevos clientes	$(\% \text{ de clientes nuevos/clientes totales}) * 100$
Conocer las preferencias de los clientes	Gerente de ventas	12 meses	Índice de reclamos	$\text{N}^\circ \text{ de quejas} / \text{total de clientes atendidos}$

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de procesos internos

Para lograr una mejora en el funcionamiento interno de la empresa Redolfi SRL se propone en primer lugar asegurar la existencia continua de un stock mínimo de mercadería a fin de hacer frente a las solicitudes de los clientes sin la necesidad de hacerlos esperar, o generar incertidumbres sobre sus pedidos o inversión. Además, evitará errores en las áreas involucradas y a la hora de cuantificar las operaciones. Por otra parte, se brindará capacitaciones a toda el área gerencial con el fin de que puedan obtener mayores alternativas e implementar mejoras en la calidad de los productos ofrecidos.

Tabla 12. Stock de seguridad e índice de retención al cliente

Objetivo	Responsable	Tiempo	Indicador	Fórmula
Asegurar la existencia de un stock mínimo	Encargado de depósito	Semestral	Stock de seguridad	Plazo máximo de entrega de un proveedor en caso de demoras-plazo de entrega de un proveedor normalmente * demanda
Optimizar el sistema de gestión de calidad	Gerente de ventas	Anual	Índice de retención al cliente	[(Clientes al final del periodo – clientes realizados durante el periodo)/clientes en el inicio del periodo]

Fuente: Elaboración propia

Aprendizaje y crecimiento

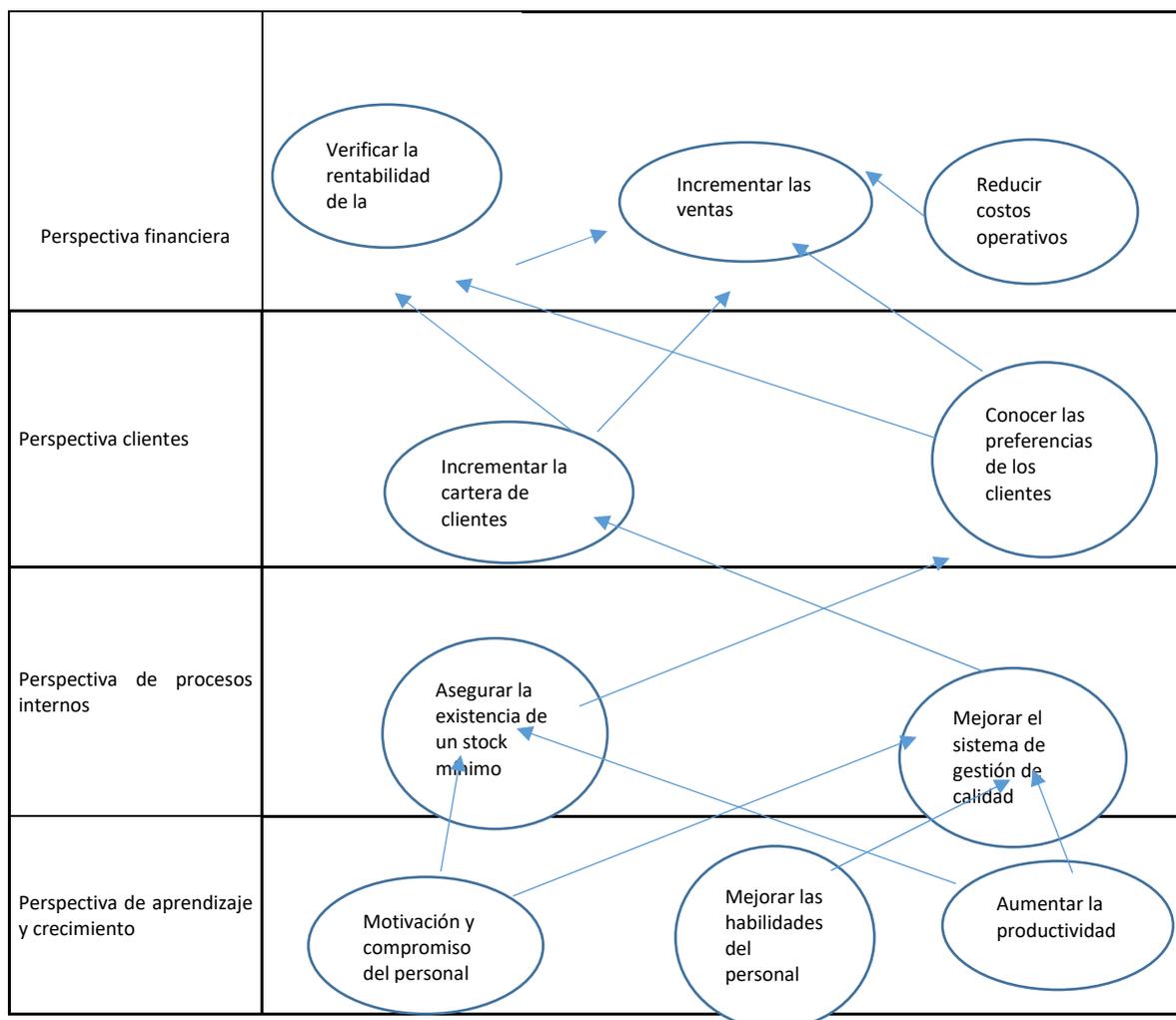
Mediante la planificación de las actividades programadas y capacitaciones al personal se logrará mejorar el sistema de gestión de la empresa, el personal estará preparado para una buena toma de decisiones y capacitados para afrontar problemas cotidianos sin que exista una sobre carga de responsabilidades, ya que se procederá a además a la contratación de un encargado de sucursal. Por otra parte se tiene como objetivo aumentar la productividad del personal mediante un programa de incentivos que los motive y les haga sentir parte de los resultados.

Tabla 13. Capacitaciones al personal y tasa de ausentismo

Objetivo	Responsable	Tiempo	Indicador	Fórmula
Motivación y compromiso del personal	Gerente de RRHH	Mensual	Encuestas	
Mejorar habilidades y conocimientos del personal	Gerente de RRHH	Anual	Capacitaciones al personal	Q horas de capacitación dictadas/ q hs de capacitación proyectada
Aumentar la productividad	Gerente de RRHH	Mensual	Tasa de ausentismo	N° total de horas de ausentismo/ n° total de horas trabajadas)*100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Fórmula		Objetivo	Frec.				V.A	V.F	Área
Financiera	Verificar la rentabilidad de la empresa	Índice de rentabil. del activo	Beneficio neto/activos totales	%	Incrementar la rentabilidad en un 7%	anual	7%	5%-7%	5%	0,18		Financiera
	Incrementar las ventas	Análisis de ventas	Ventas del periodo n/ventas del periodo n-1	%	Aumentar los ingresos por ventas en un 18%	anual	18%	10%-18%	10%	318.857.64		Gerente de ventas
	Reducir costos operativos	Margen de gastos operativos	(utilidad bruta-gastos operativos)/ventas totales	%	Lograr una reducción del 3% en los costos operativos		3%	1%-10%	1%	249.898.421		Gerente de depósito
Clientes	Incrementar la cartera de clientes	Indicador de volumen de nuevos clientes	(%de clientes nuevos/clientes totales)*100	%	Aumentar la cantidad de clientes en un 10%	anual	15%	5%-15%	5%	3500		Directorio Gerente de Ventas, gerente de publicidad
	Conocer las preferencias de los clientes	índice de reclamos	n° de quejas/total de clientes atendidos	%	Lograr una mejora del 80%	anual	80%	49%-80%	49%	20%		gerente de ventas
Procesos Internos	Asegurar la existencia de un stock mínimo	Stock de seguridad	plazo mín. de entrega de un proveedor en caso de demoras -plazo de entrega de un proveedor normalmente* demanda	%	Asegurar la existencia de mercadería en un 30%	diario	30%	15%-30%	30%	15%		Encargado de depósito
	mejorar el sistema de gestión de calidad	Índice de retención al cliente	[(clientes al final del periodo-cliente realizado en el periodo)/clientes en el inicio del periodo	%	Lograr una mejora del 60%	semes-tral	60%	24%-60%	50%	49%		Gerente de Ventas
Aprend. y crecimien.	Motivación y compromiso del empleado	Encuestas		%	Lograr la satisfacción del 80%	Anual	80%	49%-80%	49%	20%		Gerente de RRHH

Mejorar las habilidades de personal	Cantidad de capacitaciones realizadas	q hs de capacitación dictadas/q de hs de capacitación proyectada	%	lograr al menos 2 capacitaciones al mes	Mens.	2%	1-2	1%	0		Gerente de RRHH
Aumentar de productividad	Tasa de ausentismo	(n° total de hs de ausentismo/n° total de horas trabajadas)*100	%	Aumentar la productividad en un 35%	Mens.	35%	10%-35%	10%	45%		Gerente de RRHH

Fuente: Elaboración propia

Medición y evaluación

Con la finalidad de evaluar los efectos del impacto de la implementación de la herramienta propuesta se definió un indicador clave a utilizar. El mismo comprende un análisis financiero sobre el crecimiento sobre ventas de un periodo con respecto a otro. Para llevar a cabo su análisis, se utilizará la información financiera suministrada por la empresa Redolfi SRL y se evaluará la evolución de ventas del año 2019 con respecto al año 2020 de esta manera se logrará obtener una proyección en cuanto a las posibilidades de expansión para el periodo 2021, esto mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

Tabla 16. Medición y evaluación

Indicador	Fórmula	Valor actual	Valor futuro
Crecimiento sobre ventas	$(\text{ventas último año} - \text{ventas año anterior}) / \text{ventas año anterior}$	15,80%	

Valor actual: Periodo 2019 respecto al periodo 2020

$$(318.857.647,78-275.331.848,88) / 275.331.848,88) = 15,80\%$$

Valor futuro: Periodo 2020 respecto al periodo 2021

En base a los datos expresados en el estado de resultados de Redolfi SRL se calcula el crecimiento sobre ventas, el cual arroja un incremento del 15,80 % respecto al periodo anterior.

Conclusión

Luego de haber efectuado un análisis de la situación interna y externa de la empresa A.J&J.A Redolfi SRL ubicado en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, estudiando los factores principales que inciden en su funcionamiento se efectuó un diagnóstico organizacional, donde se detectó la necesidad de implementación de una herramienta de gestión eficiente que le brinde a la empresa la posibilidad de alcanzar sus objetivos mediante la aplicación de medidas correctivas persistentes en su funcionamiento.

Como respuesta a tal necesidad se propuso el diseño de una herramienta de gestión enfocado en la planificación estratégica y la buena toma de decisiones a partir de información útil y pertinente por lo que se logró alcanzar el objetivo general del presente trabajo final de grado consistente en establecer parámetros de control y seguimiento de los procesos internos de Redolfi S.R.L que le permita alcanzar satisfactoriamente su futura expansión.

Por otra parte, el cuadro de mando integral permite a la organización realizar un control global además en caso que sea necesario admite la incorporación de otras perspectivas complementarias, agiliza el seguimiento de los sectores de la empresa que se encuentren en riesgo para aplicar acciones correctivas de manera eficaz así como también establecer metas superados en el resto de la organización.

En conclusión el diseño de un cuadro de mando integral permite a A.J&J.A Redolfi SRL contar con un sistema de control y gestión que facilite los procesos de control

incrementando la eficiencia en la administración, transformar los objetivos en acciones continuas con procesos medibles y controlables a través de indicadores de gestión para continuar su crecimiento, favorecer a su expansión y mantener su posicionamiento respecto a la competencia.

Recomendación

A modo recomendación se propone:

- Aplicar nuevas políticas de estrategias de publicidad con el objeto de contribuir a un mejor posicionamiento de la imagen de la empresa.
- Realizar análisis de nuevas estrategias de comercialización más innovadoras que permitan expandir el público objetivo para así atraer nuevos clientes.
- Realizar controles y ajustes de los procesos buscando oportunidades de mejoras continuas en la aplicación del cuadro de mando integral.
- Implementación de un programa de recompensa por objetivos alcanzados, establecidos por sectores de trabajo, con reconocimientos individuales y grupales promoviendo el trabajo en equipo, la motivación de que los empleados se sientan parte de la empresa.

Referencias

Baraybar, F. (2010). *Cuadro de mando integral* . ESSIC.

Cayón, D. (16 de Septiembre de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/16/la-inflacion-de-agosto-fue-de-27-y-acumula-un-407-en-los-ultimos-doce-meses/>

Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Ghiglione , F. (Diciembre de 2015). *Gestión de Recursos Humanos del personal de planta permanente de la honorable camara de diputados (privincia de La Pampa) desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. La Pampa.

Gutierrez, R. C. (2015). *Cuadro de Mando Integral, Drogueria Cabrera SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. (The balance scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

LEY19.550. (1984). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

LEY N°10208. (2017).

Martin, & Reyes. (2008). El cuadro de mando integral. una herramienta de gestión al servicio de las empresas. Fundación Madrid por la excelencia.

Orbe Aguirre, A. (2012). *Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador*. Ecuador : Universidad Andina Simón Bolívar.

Rodríguez , Y., García, N., & Arencibia, Y. (2018). *Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río* .

Sánchez Vazquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araujo Pinzón, P. (2016). *BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**. Cádiz, Espana.

Sticco, D. (23 de Junio de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/06/23/el-primer-trimestre-2020-comenzo-con-un-desempleo-de-104-previo-a-la-cuarentena-plena-y-habia-mas-de-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>

Szafranko, A. (25 de Mayo de 2020). *El cronista*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj6kd7UuKvsAhXkDrkGHW_cDCUQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.cronista.com%2Feconomiapolitica%2FCuarentena-reforzada-preven-un-desplome-de-15-en-el-PBI-para-el-segundo-trimestre-el-d

Valladares Zambrana, L., & Villanueva Flores, M. (2017). *La aplicación del cuadro de mando integral en las autoridades portuarias: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*. Universidad de Cádiz.

Vega, S. (Diciembre de 2008). *Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control operativo para una empresa de publicidad de la Ciudad de Córdoba*. Obtenido de

https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y