



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**Planificación Estratégica basada en un Cuadro de Mando Integral en la
Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Autor: Pautasso, Darío David

Legajo: VCPB10589

DNI: 36.833.172

Director de TFG: Márquez, Agustín

Ciudad de Las Varillas, Córdoba, Argentina, Setiembre 2020

Índice

Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis PESTEL de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.</i>	10
<i>Análisis FODA de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.</i>	12
<i>Análisis específico:</i>	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y discusión	20
<i>Declaración del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	20
<i>Conclusión diagnóstica</i>	21
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general:</i>	22
<i>Objetivos específicos:</i>	22

<i>Alcance</i>	22
<i>Recursos</i>	22
<i>Acciones específicas</i>	23
<i>Medición</i>	26
Bibliografía	32

Resumen

En el presente trabajo final de grado se desarrolló una planificación estratégica para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, dedicada a la distribución y comercialización de una amplia gama de productos de almacén. Donde se realizará un examen de los factores internos y externos, a través de los análisis PESTEL y FODA, para conocer detalladamente su funcionamiento organizacional, elaborando un diagnóstico de las principales falencias en su organización. Luego se llevó a cabo un plan de implantación, en base a un mapa estratégico, cuyo fin es el aporte de soluciones y mejoras en la organización interna, creando indicadores de medición de gestión para su correcto control en un Cuadro de Mando Integral. Finalizando el análisis se obtiene una visión completa de la empresa, que permitirá corregir los problemas de gestión y brindar un apoyo en la toma de decisiones para un conseguir la estrategia empresarial.

Palabras claves: Planificación estratégica, Estrategia, Cuadro de Mando Integral, Indicadores

Abstract

In this final degree project, a strategic planning was developed for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. from the town of James Craik, Córdoba province, Argentina, dedicated to the distribution and marketing of a wide range of warehouse products. Where an examination of the internal and external factors will be carried out, through the PESTEL and SWOT analyzes, to know in detail its organizational functioning, making a diagnosis of the main shortcomings in your organization. Then an implementation plan was carried out, based on a strategic map, whose purpose is to provide solutions and improvements in the internal organization, creating management measurement indicators for their correct control in a Balanced Scorecard. At the end of the analysis, a complete vision of the company is obtained, which will allow to correct management problems and provide support in decision-making to achieve the business strategy.

Keywords: Strategic planning, strategy, Balanced Scorecard, Indicators

Introducción

En una época donde las empresas están inmersas en una economía globalizada, competitiva y con un alto grado de incertidumbre, deben estar enfocadas en un plan estratégico actualizado que les permita llegar a cumplir los objetivos planteados, para tomar las mejores decisiones. Según Mohammad, (2019), elaborar un plan estratégico sintetiza a nivel económico, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

El presente informe le va a brindar a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. un apoyo que le va a permitir definir una estrategia y llevarla a la práctica, brindándole información a los directivos sobre el avance logrado, en base a los resultados obtenidos de la implementación del plan estratégico. La autora Castro (2010, p. 18) señala que al realizar un análisis interno y externo, así como de los propósitos, objetivos, y al valorar los activos intangibles, la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar las perspectivas de crecimiento. Para llegar a estos resultados, es fundamental la elaboración de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que mide a las organizaciones desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene sus orígenes como una empresa familiar que, si bien se constituyó como persona jurídica con la actual denominación en el año 1990, con las siglas de Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi, tiene una trayectoria en el rubro exclusivo del tabaco de más de 50 años. Hoy es una empresa líder en Córdoba y provincias vecinas en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, entre otros. Sin dudas, sus valores y su eficaz control financiero le han permitido sostenerse y crecer a lo largo del tiempo, pero para seguir sosteniendo este crecimiento y posicionarse como líder en el mercado, es necesario contar con un CMI que les permita abordar no solo aspectos financieros sino también otros como los clientes, los procesos internos y la formación de recursos humanos.

Esta metodología fue adoptada por numerosas empresas, obteniendo resultados que las impulsaron a tomar mejores decisiones. A continuación vamos a enumerar algunos antecedentes.

A nivel internacional, Jorge Aracil Jordá (2017), visualiza la importancia de las PYMES en Madrid y propone diseñar una metodología estratégica centrada en un Cuadro de Mando Integral para incrementar el valor de estas organizaciones, donde mide los resultados a través del valor económico añadido (EVA). A partir de entrevistas y encuestas realizadas a diferentes empresas, concluye que gran parte de las empresas cuenta con una estrategia, pero la mayoría no tiene una cultura estratégica que permita implementarla y gestionarla de manera eficaz. En base a esta información y a partir de los resultados obtenidos del EVA, afirma que la inclusión de una CMI es un apoyo fundamental para que la estrategia sea implementada y gestionada de manera segura, incrementando el valor de las PYMES.

A nivel nacional, Alan Tessore (2019), propuso un plan de implementación de un CMI para generar una mayor rentabilidad económica, mediante la investigación de las cuatro variables que estudia el cuadro de mando, obteniendo como conclusión que esta herramienta estratégica posibilita obtener una visión y control completo de los distintos procesos que forman parte de la empresa con el fin de mantenerla alineada y organizada en todas sus líneas, donde todos en la empresa conocen la visión, misión y entienden las propuestas para cumplir los objetivos estratégicos. Además su ejecución no implica grandes erogaciones teniendo en cuenta los beneficios que trae aparejado la implementación.

Siguiendo a nivel nacional, Amalia Mirta Olmedo Parry (2019), planteó seleccionar indicadores de gestión teniendo en cuenta las cuatro perspectivas que contempla el CMI para la confección de un cuadro de control de gestión, para permitir convertir la estrategia en objetivos operativos más redituables, donde finaliza identificando las principales variables que hacen al éxito de la organización y presentando un análisis estratégico, concluyendo que con la implementación de un CMI se puede lograr alcanzar los objetivos

del Sanatorio, a partir de estos resultados se recomienda implementar y diseñar un tablero de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria, permitiendo que la información de los resultados sea destinada para usuarios externo, como un Balance Social, diferenciándose de su competencia.

Los antecedentes anteriormente analizados, tienen una estrecha relación con los objetivos perseguidos por este trabajo, ya que consisten en elaborar una planificación estratégica interna basado en un Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi S.R.L., teniendo en cuenta sus perspectivas. Esa información le va a aportar a la empresa un apoyo fundamental para el cumplimiento de sus objetivos, ayudando a los directivos en la toma de decisiones y mejorar el control interno.

Este informe remarca lo importante que es para la empresa contar con la información que nos brinda el CMI, para aprovechar de manera eficaz la visión, misión y valores de ésta, logrando un control completo. Donde se detectaran debilidades en la gestión organizacional, como la falta de un área de recursos humanos, no contar con un proceso de selección de empleados ni de capacitación del personal, que muestra claramente un manejo blando del control interno. A su vez se cuestionará la metodología del plan estratégico actual, para poder revertir esta situación mediante una mejorada planificación.

El desarrollo de un cuadro de mando integral permitirá a la organización convertir la estrategia en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos desde todas las perspectivas, logrando una comunicación interna óptima, donde toda la organización conocerá su rol en la estrategia empresarial. Según Kaplan y Norton (2003), una utilización adecuada del Cuadro de Mando Integral mejora el rendimiento de la compañía e incrementa tanto su valor interno como externo, ayudando a implementar y gestionar la estrategia.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene como objetivo marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Su estrategia es contar con un amplio surtido de productos a bajos precios comparado con los de sus competidores, aspectos sumamente valorados por los clientes.

A su vez, la organización, tiene como visión, misión y valores, ser líder en el mercado, estando siempre abierta a nuevas oportunidades de negocio; contar con una amplia cartera de proveedores, con gran variedad de productos, buscando una rentabilidad continuada y que se distinga por su calidad; proporcionar una alianza sostenida con sus clientes y un desarrollo personal y profesional con sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa. Si bien tiene en claro los valores y las metas a cumplir, contar con un plan de gestión de la información interna y externa es fundamental para mejorar las debilidades con las que cuenta la empresa en el control interno.

La entidad busca diferenciarse de sus competidores y ganarse nuevos clientes, gracias a un tiempo acotado de entrega de productos, descuentos a sus clientes entre un 2% y 3% por pago de contado, y financiación a 30 días, además de brindar asesoramiento a nuevos clientes a la hora de instalar un nuevo local con toda la información que necesiten.

Gracias a los datos suministrados por la empresa en el balance general se puede apreciar que en el año 2017 se vendió por 220.265.479,10 y para el año siguiente hubo un incremento sustancial de un 24%, pero en el año 2019 disminuyó notablemente en un 15%, debido gran parte a las políticas nacionales y la gran inflación. Donde a su vez hubo un incremento muy notorio en las cargas fiscales que pasaron de 3.668.822,10 en 2017 a 8.627.278,00 en 2019, incremento que se vio mucho más aparejado en las remuneraciones

y cargas sociales que pasaron de 1.276.171,88 en 2017 a 13.612.500,00 en 2019. Clara marca que demuestra la crisis económica por la que está atravesando el país, y por la que se ven afectadas todas las PYMES.

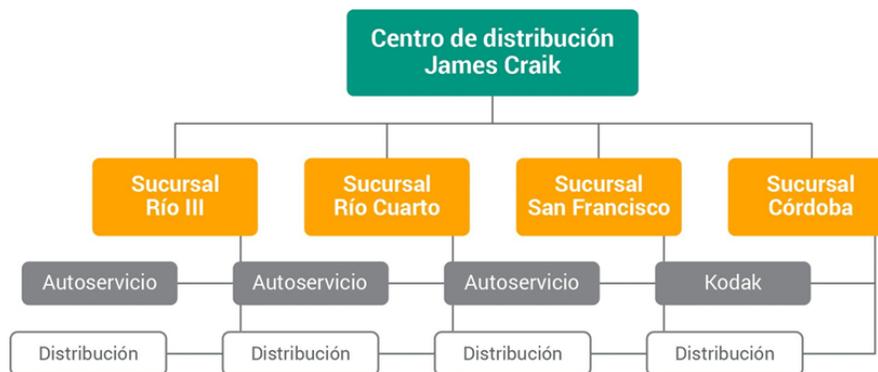


Figura 1. Organigrama de sucursales; Trabajo final de grado de Pablo Redolfi, 2008.

En la estructura de la empresa se puede observar que está formada por una distribuidora central ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina, donde se centralizan las compras de proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales, ubicadas en la localidad de Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la Ciudad de Córdoba, cada una de ellas administra un autoservicio mayorista donde el cliente va a comprar al negocio y a su vez, una distribuidora en la que son preventistas y venden directamente en los locales de sus clientes, excepto la de Córdoba que tiene, en cambio, la distribución de productos Kodak.

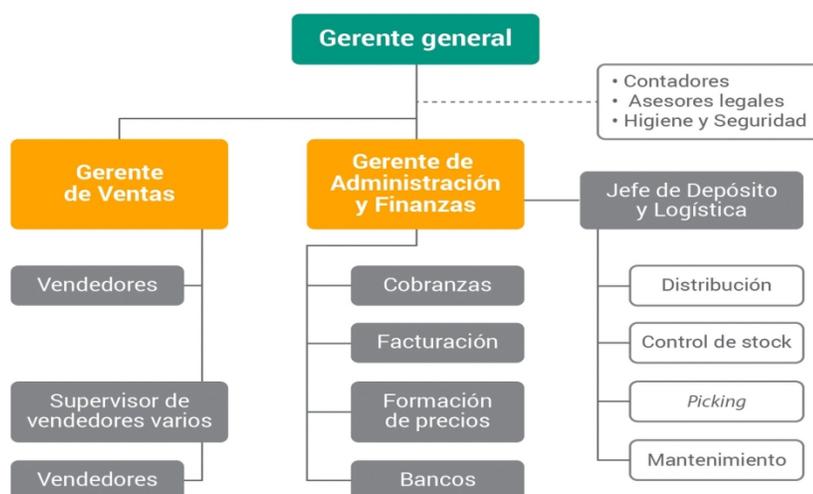


Figura 2. Organigrama de centro de James Craik; Trabajo final de grado de Pablo Redolfi, 2008

En esta figura se puede observar cómo está formada la estructura del centro de distribución de James Craik, lugar en que se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. Ésta posee un área en la que se desempeña el gerente general que cumple el mismo rol de gerente comercial, luego se divide en dos áreas, una comercial y la otra administrativa. En la primera conviven un gerente, vendedores y supervisores, en la segunda esta aglomerada la parte administrativa con las finanzas, además se encuentra, en la misma, el jefe de depósito y logística encargado de la distribución, control del stock y mantenimiento. No se puede apreciar un área encargada de los Recursos Humanos, pero cuenta con un buen trato con sus empleados y respeta todas las indicaciones que son enviadas por los inspectores. No tiene un área dedicada específicamente a la seguridad e higiene, sin embargo, cuentan con inspecciones regulares y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja, además los empleados cumplen con las normas de cuidado.

La organización no cuenta con un análisis de siniestralidad, pero todas las máquinas tienen una antigüedad de 4 años, cumplen con un período de amortización y se encuentra valuada, en el año 2016, todas las máquinas desde el seguro para poder establecer una cobertura.

Proceso comercial y clientes.

El proceso comercial de la empresa se realiza en tres etapas:

- **Abastecimiento:** los pedidos de las sucursales se hacen a través de internet, con 24 horas de anticipación en días estipulados. La empresa posee un sistema informático que determina la mercadería a comprar teniendo en cuenta la última compra, la demanda y el stock actual.
- **Recepción:** Se produce con la llegada del camión y se realiza el control que se hace de forma manual, si hay mercadería que se pidió y no arribo ni se facturo, se le informa al proveedor para que sea enviada en la próxima entrega.
- **Ventas:** En la venta la única restricción es ser responsable inscripto o monotributista, generalmente algunos productos se venden en packs cerrados a precios bajos, por la necesidad que el producto rote, no tiene planes de financiación, el 80% son de contado y el resto es a 7, 15 o 21 días.

La empresa cuenta con un número de empleados que se ha ido incrementando hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos. De esta manera, ha logrado captar aproximadamente unos 6.000 clientes, cubriendo la totalidad de Córdoba hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. En general estos son despensas, minimercados y kioscos de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, que no cuentan con un utilitario ni con tiempo para ir a realizar las compras al por mayor. Lo que hace que el cliente no tenga capacidad de negociar un descuento pero por la gran competitividad puede cambiar fácilmente de proveedor en producto no exclusivos.

Análisis PESTEL de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Político:

El mundo está atravesando una situación histórica e insólita, debido al Covid-19, donde los países se tuvieron que adaptar a la cuarentena y al virus durante todo el año 2020.

Argentina, que no es excepción, está inmersa en una gran inestabilidad e incertidumbre, un alto grado de desocupación y con una inflación que lleva un acumulado de casi el 19% (datos de INDEC) se hace complicado diseñar una planificación estratégica a largo plazo, donde las empresas que más lo sufren son las PYMES. En este sentido el gobierno implementó políticas para brindarles apoyo, como el programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), según lo anunció Jastreblansky (2020), Alberto Fernández se puso al frente del anuncio de la cuarta ronda del programa de ATP, la ayuda para el pago de salarios a empresas que vieron afectada su actividad por la cuarentena. Lo hizo frente a un auditorio virtual con decenas de empresarios pyme y referentes gremiales de la CGT y de la CTA. Esta política brinda un alivio en las finanzas tanto para Redolfi, como para las demás empresas que se vieron afectadas por la crisis económica nacional.

Económico:

En este sentido A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no es ajena a las fluctuaciones por las que está atravesando el país, con una crisis económica muy marcada. Si bien la empresa no presenta graves problemas en sus finanzas, éstas fueron golpeadas en lo que va del año, debido a la gran inflación y al aumento en impuestos y tasas, además se le suma que a principio de la cuarentena obligó a cerrar fábricas, como la tabacalera, que produjo resultados negativos en las ventas por falta de stock.

Social:

Las familias se vieron muy golpeadas por la gran inflación y el alto grado de desempleo, por lo que hubo una gran disminución de sus ingresos y se volvieron más selectivos. Como consecuencia buscan abaratar sus compras, donde las cadenas mayoristas se ven beneficiados, aspecto a destacar para la empresa. Por otra parte, es importante señalar la imagen empresarial positiva que brinda Redolfi S.R.L. para hacerse conocida en la región y en el país, participando en los eventos sociales y deportivos de la localidad, así como en los festivales nacionales, estrategia que utiliza para la captación de nuevos clientes.

Tecnológico:

Las nuevas tecnologías han llevado a las empresas a adaptarse a una nueva realidad. Donde Redolfi se adaptó, tanto en la búsqueda de un nuevo mercado (*on-line*) para la concentración de nuevos clientes como en la adquisición de nuevas maquinarias con tecnología renovada y en la flota de vehículos. Según investigaciones, autores afirman que “el uso eficaz de las estrategias de Internet y de *e-commerce* puede ayudar a que una organización mejore su posición competitiva y aumente su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación.” (Castro, 2017, p. 17). Por ello, innovarse en la posibilidad de realizar los pedidos con tecnología software para hacer más ágil la toma de pedidos es de gran importancia en la empresa.

Ambientales:

La empresa debe adaptarse a los nuevos factores que puedan llegar a perjudicar el medio ambiente, aplicar una política de renovación de la electricidad, como la de poner paneles solares, también la separación de residuos reciclables en la recolección de la basura. De todas maneras no es una empresa que tenga un gran impacto en el medio ambiente ni quejas de los vecinos, que pronto dejaran de serlo, ya que la empresa se trasladará en un terreno ubicado fuera del ejido urbano.

Legal:

La empresa está atenta a los cambios que se produzcan en las legislaciones, y en los beneficios que la política está implementando para que las PYMES puedan salir adelante en este contexto tan vertiginoso.

Análisis FODA de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Fortalezas:

- Experiencia en el mercado: la empresa cuenta con una larga trayectoria en el rubro de comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos.

- Bajo nivel de endeudamiento: del total de sus ventas el 80% es de contado, otorgando financiaciones por el pago en esta modalidad, y el resto es con una financiación de 7, 15 y 21 días.
- Gran margen de marcación o *Mark Up*, obteniendo descuentos que otorgan los proveedores.
- Líneas de productos variados a un precio competitivo.
- Tiempo de entrega acotado: en sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades de 48 horas.
- Asesoramiento comercial: los vendedores asesoran a clientes que están por realizar la apertura de un nuevo local.
- Inversión en un lote de 84 hectáreas para la expansión de la empresa

Debilidades:

- No cuenta con un área de Recursos Humanos para el manejo de sus empleados.
- No tiene un análisis de siniestralidad.
- No cuenta con un proceso de selección de empleados ni tampoco de capacitación para distintos puestos y cargos, que ocasiona algunos inconvenientes. Si bien hay poca rotación de empleados, cuentan con promoción interna que implica que por antigüedad el empleado va ascendiendo de responsabilidades. En el área depósito ha generado problemas al desempeñarse como choferes sin la preparación necesaria
- No cuentan con una estrategia planificada de publicación y comunicación, pocos recursos en el comercio virtual.
- Falta de una política de planificación estratégica para determinar aspectos claves para la toma de decisiones y el control interno.
- Escaso espacio que se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr economía de nivel más atractivo, desabastecimiento de sucursales, falta de stock, pérdida de tiempo en preparación de pedidos.
- Falta de control en el vencimiento de la mercadería.

Oportunidades:

- Inversión para la expansión y organización interna de la empresa, que permitirá el crecimiento sostenido en el volumen de ventas.
- Inversión en la construcción de un nuevo depósito más amplio.
- Adaptación en las nuevas tecnologías de comunicación, para captar clientes mediante la *FanPage* que tienen en Facebook y la búsqueda que realizan las personas que quieren inaugurar un local en *google My Business*, instalarse en el comercio virtual a través de *E-Commerce*.
- Políticas de Estados que ayudan a las PYMES en periodos de cuarentena.

Amenazas:

- Mercado de gran competencia.
- Inestabilidad política
- Inflación
- Exigencias legales e impositivas
- Cierre de las fronteras provinciales y de localidades por la pandemia

Análisis específico:

Realizados los análisis de situación, FODA y PESTEL, se destaca que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con una amplia gama de proveedores que le permite establecerse como una empresa con gran variedad de productos y precios accesibles, que le da una ventaja en un mercado que demanda productos de segunda marca, dependiendo precio y calidad, debido a la inestabilidad económica actual y a que gran parte de la clientela de la empresa son de escasos recursos para negociar precios y financiación, pero al estar en un entorno de gran competencia, fácilmente pueden cambiar de proveedor. Estas son características del entorno actual en el que se desenvuelve la organización.

En el control interno la organización presenta unas finanzas equilibradas, a pesar de los problemas económicos que tiene el país, gracias a que el 80% de sus ventas son al contado y el 20% restante de las cobranzas no superan los 21 días, lo que le permite no

trasladar el endeudamiento a los proveedores, a la vez no se producen desfases por no disponer de fondos. Este control financiero le permitió realizar una gran inversión para poder expandir su infraestructura que le permitirá aumentar sus ventas, al obtener exclusividad con Molinos Rio de la Plata y Cepas, que no se obtenía por falta de espacio en el depósito, además va reducir gastos, respectivos a la mercadería perdida por vencimiento o rotura, también reducirá quiebre de stock y ahorrará en traslado de mercadería. Esta inversión que le costó unos \$3.000.000 se financió con la venta de la estructura actual, la venta y subalquiler de parte del terreno comprado, y con un crédito que afrontará la empresa. En la parte financiera no es una inversión atractiva, ya que no produce un crecimiento exponencial de las ventas ni significa una disminución drástica de los costos, pero a partir de la ordenanza n° 1564/07 que exige trasladar la infraestructura fuera del ejido urbano, la empresa inició la inversión que está orientada principalmente a potenciar la organización interna, la expansión corporativa e incrementar la imagen empresarial.

Si bien la empresa conoce a sus aproximadamente 6.000 clientes, sólo se encuentra registro de una encuesta de satisfacción al cliente en el año 2007 en la sucursal de Villa María, que ya está cerrada. Es fundamental realizar este tipo de encuestas en todas las sucursales, para medir la satisfacción, lealtad y quejas que puedan tener los clientes de Redolfi S.R.L., para que se pueda cambiar esa imagen negativa que pueden tener de la empresa. Es importante destacar que la entidad cuenta con un gran conocimiento en la tecnología para captar nuevos clientes a través de las redes sociales, mediante *fanpage* o *Google My Business*, a pesar de ello, es muy importante insertarse en el mundo electrónico y obtener aumento en ventas a través de E-Commerce.

En los procesos interno del negocio, se puede potenciar las virtudes en la recepción y almacenaje de mercadería a partir de las nuevas instalaciones con las que va a contar la empresa, logrando así disminuir los tiempos en la recepción y toma de pedidos, para así evitar pérdidas por la mercadería vencida, para ello va a ser de gran apoyo contar en la recepción de las sucursales con un software de control de stock, que permita a través de un código de barra realizar pedidos, registro y listados de manera simple y rápida.

En el indicador del crecimiento y aprendizaje, se presenta irregularidad al no poseer un área destinada a RR.HH. para el manejo de sus 132 empleados, “El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución” (Agudelo, Alveiro, Saavedra y Ramiro, 2016, p. 4). Es importante obtener un área que potencie el capital humano, que no solo se encargue de la liquidación de sueldos sino que se centre en el desarrollo humano, mejore la comunicación interna, capacite al personal para potenciar sus habilidades, sirva de apoyo en la selección de potenciales empleados y brinde un proceso de inducción al trabajo. Es importante destacar que sólo en la distribuidora central, en el 2005, se realizó una encuesta del clima laboral y no tienen registrados los resultados.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa que se está estudiando, será de ayuda para brindar información de gestión interna y externa, que le permitirá enlazar estrategias y objetivos, si se obtiene el apoyo de los directivos, se logrará realizar con éxito la formulación e implementación de la estrategia. A la vez, influirá en las personas que integran la estructura empresarial, brindando información de la importancia que tienen en la ejecución estratégica.

Marco Teórico

Diferentes autores se han dedicado a investigar y trabajar en base de una Dirección estratégica partiendo de la implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Contar con una estrategia marca el rumbo que debe tener toda organización para crecer y mantenerse en un mercado tan cambiante y vertiginoso, según autores como Sánchez Retiz y Rodríguez Bello (2018), la estrategia fundamental en las PYMES dedicadas al comercio es obtener una ventaja competitiva para hacer más atractivos los productos con respecto a los competidores, además de un proceso constante de adaptarse a los cambios de hábitos de nuestros clientes. Para llevarla adelante las empresas deben contar con una planificación que les permita lograr dicho objetivo, en base a lo expresado, Maldonado y Erazo (2016) afirma que, “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 5).

La alta dirección es la encargada de establecer condiciones que orienten los objetivos, la visión y los valores de tal manera que se logre crear valor y crecer (Castro, 2010). Se puede deducir que la intención de cambio depende del compromiso de los directivos para trabajar en la planeación estratégica de las organizaciones. Según Sánchez Retiz y Rodríguez Bello (2018) citado por Gómez (2013) la planeación estratégica puede fallar, si se confunde la estrategia con planeación, ya que una cosa es formular y desplegar planes de acción, y otra muy distinta es definir claramente la estrategia para la organización. Es en este punto es en el que los directivos pierden la capacidad de leer los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, así como de reflexionar sobre el producto, su ciclo de vida o sus sustitutos, lo que evidentemente les hace perder la ventaja competitiva.

En empresas donde los directivos cumplen diferentes funciones, van perdiendo la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno, sin ver oportunidades y amenazas,

desaprovechando la ventaja competitiva, donde no se toman decisiones de acuerdo con el comportamiento del mercado, ni se explota el potencial humano y económico (Sánchez y Rodríguez, 2018). Es decir, sin una planificación estratégica vinculada y representada por toda la estructura empresarial, llevada a cabo de manera efectiva por los directivos, el crecimiento en el mercado será difícil.

Para gestionar e implementar de manera efectiva la estrategia la dirección cuenta, como lo afirma Salas, Banchieri y Campa (2015), con la quinta estrategia de gestión más utilizada en el mundo, el CMI que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Cuadro de mando integral o *Balance Scorecard* es una herramienta de análisis empresarial que tiene sus orígenes en el año 1992, fue presentado por primera vez por Robert Kaplan y David Norton, Según Sánchez Retiz y Rodríguez Bello (2018), citado por Kaplan y Norton (2004), El *Balanced Scorecard* expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden con esta herramienta medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes, presentes y futuros, y tienen un conocimiento claro sobre qué deben potenciar en la organización interna, aumentando el factor humano, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Para lograrlo, sus autores introdujeron cuatro perspectivas de negocio: la perspectiva Financiera, haciendo uso de información precisa y actualizada de la empresa a nivel de ganancias y crecimiento; la del Cliente, la cual es interesante porque son los usuarios los que califican a la organización en cuanto al grado de satisfacción; la Interna o de Procesos de negocio, que es la perspectiva que se debe mantener para mejorar y lograr los objetivos, y la de Aprendizaje y crecimiento, que es la que crea metas para que los colaboradores sean mejores y agreguen valor.

Por lo expuesto, es importante destacar que, tal como señala Adalberto y Rafael (2017):

El CMI constituye una poderosa herramienta administrativa que tiene su esencia en la implementación y el control de las estrategias dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Permite la realización de un análisis de causa-efecto que va más allá del ámbito financiero, por lo que su ejecución puede conducir a un resultado positivo en el desarrollo de una gestión eficiente. (pág. 22).

Con el Cuadro de Mando Integral se podrá obtener diferentes indicadores sobre las finanzas de la empresa, la satisfacción del cliente, activos tangibles y no tangibles, y del capital humano de la organización.

La única desventaja sobre este instrumento como la señala Morales (2019), es una falta de compromiso por parte de la dirección o la mala información sobre los resultados del mismo, dado que existe un liderazgo fundamental de esta herramienta. De lo contrario, si se plantea de manera eficiente los indicadores, la información que brinda el cuadro será de excelente ayuda para monitorear el avance y el alcance de los objetivos.

Que la organización cuente con una planificación estratégica es de vital importancia para sostener un crecimiento sostenido en el tiempo y hacerle frente a los problemas económicos que recae en las PYMES del país. Es vital contar con una herramienta que le brinde información a la empresa en su organización interna y externa, que sirva de apoyo en la toma de decisiones a la hora de implementar y gestionar esta planificación, remarcando el valor que tienen los activos intangibles y el capital humano para aprovecharlos de la mejor manera.

En base a una clara estrategia se implementaran los indicadores que plantea a el CMI que le brindarás a los directivos una visión global de la empresa, aportando herramientas de gestión y comunicación, que les permitirá tomar decisiones oportunas y trabajar en conjunto con la totalidad de la estructura empresarial.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Luego de realizar los análisis internos como externos de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., nos encontramos con una organización que está en busca de expandir tanto su infraestructura y organización interna como sus ventas, adaptándose a un mercado cada vez más cambiante. Queda claro que para llevar adelante este proceso de la mejor manera, es necesario alinear sus objetivos con una clara planificación de dirección integral.

La empresa no presenta problemas financieros a pesar de la gran inversión que realizó, destinado a la compra de un loteo para instalar su nuevo centro de distribución, con instalaciones más amplias y organizadas que la actual, en busca de reestructurar su centro de distribuciones, situación que la puso frente a un importante crédito que se buscará solventar con el aumento en las ventas y reducción de costos. Uno de los principales motivos de esta expansión fue mejorar la organización interna, que es donde presenta mayores problemas. Los gerentes cumplen diferentes roles y se toman decisiones sin un soporte técnico, descartando un método de gestión estratégica y prescindiendo de áreas específicas que son de importancia en la misión y valores de la empresa.

Justificación del problema

En su estructura actual la empresa no posee un área de Recursos Humanos destinada a potenciar el capital humano, que los forme como profesionales, a partir de capacitaciones y les proporcione la confianza necesaria para ascender sin cometer errores. Por tal motivo se generan contrataciones equivocadas, ya que no se cuenta con un procesos de inducción al trabajo, los empleados aprenden mientras trabajan teniendo un gran margen de error, por otra parte los ascensos se basan en la confianza, sin un procesos de capacitación, generando complicaciones al desempeñarse en un puesto sin la preparación necesaria.

Respecto a la perspectiva que tiene la empresa con sus clientes, solo se realizó una encuesta de satisfacción en una sucursal que ya no existe, por lo que no se tiene un precedente. Es significativo realizarlas en todas las sucursales y obtener beneficios a partir de las quejas.

Es importante que la empresa cuente con tecnología que le permita agilizar y facilitar la toma de pedidos y recepción a proveedores, favoreciendo a la comunicación interna de la organización, evitando problemas en el almacenaje de mercadería en las sucursales y perder ventas por falta de stock o vencimiento. Además le va a brindar los instrumentos necesarios para insertarla en el mercado electrónico, modalidad de consumo que se ha incrementado debido a la pandemia.

Enfrentar una inversión sin contar con indicadores que le permita reforzar la organización interna puede traer aparejado complicaciones que verían afectada la imagen y las finanzas actuales de la empresa.

Conclusión diagnóstica

Como herramienta fundamental para medir el accionar de la empresa en términos estratégicos y una visualización de la misma en toda su estructura, se debe implementar el Cuadro de Mando Integral, que permitirá obtener información en el corto y largo plazo, desde sus cuatro perspectivas, brindando propuestas e indicadores para cada una de ellas, alineándolas con el objetivo empresarial. Mediante la causa-efecto que propone el CMI, todo el proceso se encuentra relacionado, es decir, el contar con un área de recursos humanos que le proporcione capacitaciones al personal potenciará las relaciones con los clientes e incrementará la imagen empresarial, lo que aumentará las ventas y mejorará las finanzas. Permitiendo a los directivos contar con la información necesaria sobre el rumbo que deben tomar para implementar de una manera eficaz la estrategia empresarial.

Plan de implementación

Objetivo general:

Diseñar e implementar un cuadro de mando integral para brindar una planificación estratégica para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., de la ciudad de James Craik, Córdoba, Argentina, para el año 2020.

Objetivos específicos:

- Analizar a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. desde las cuatro perspectivas del CMI y confeccionar un mapa estratégico.
- Proponer un plan estratégico según cada una de las perspectivas, factible de ser implementado y gestionado de manera eficaz.
- Establecer para cada una de las perspectivas, indicadores para optimizar el control y medir el cumplimiento de los mismos.

Alcance

La planificación estratégica basada en un cuadro de mando integral para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. va a ser diseñada e implementada para toda la estructura empresarial. Es decir, tanto para el centro de distribución de James Craik, como para sus cuatro sucursales y se va a gestionar en la estructura central, donde se centraliza la administración.

El proceso de análisis de la empresa se realizará en su totalidad desde la perspectiva: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, se implementará en el mes de agosto del año 2020 y tiene una duración de 1 año.

Recursos

Para llevar adelante el plan de implementación, que le permitirá diseñar un CMI para la empresa, los recursos tanto tangibles como intangibles son indispensables. Con el fin de optimizar los recursos y potenciar a los trabajadores, se llevará a cabo el desarrollo de una nueva estructura que contemple una nueva área de Recursos Humanos, la cual se implementará en la estructura central que será ubicada en las nuevas instalaciones.

Esta reestructuración se basa fundamentalmente en que los directivos dejen de cumplir diferentes roles y se centren en su labor profesional, además se dividirán las áreas para mejorar el desempeño de cada una. Para llevar adelante este proceso se desarrollarán jornadas de capacitación con el objetivo de delinear la nueva estructura. A su vez, se brindarán encuentros y jornadas para plasmar la importancia del nuevo funcionamiento del organigrama.

Para llevar adelante esta nueva estructura se deberá contar con un asesor externo especialista en administración, encargado de diseñar la nueva estructura y a un capacitador que brinde la formación en las nuevas áreas independientes. Se brindará a su vez una formación en el área de ventas para formar responsables en el comercio electrónico, desarrollando el mercado virtual a través de *E-Commerce*.

La nueva área de Recursos Humanos requerirá la incorporación de 4 profesionales, que serán los encargados de liquidar haberes, capacitar los empleados de la empresa, realizar las contrataciones y efectuar la inducción a diferentes puestos de trabajo. Además de 1 un profesional encargado de E-Commerce y se reasignarán empleados en las nuevas secciones de las diferentes áreas.

La empresa deberá contar con computadoras con un software que brinde las posibilidades de medir los diferentes indicadores, además de contar con sistemas que permitan agrupar y clasificar las encuestas de satisfacción de clientes y control detallado de cada uno de ellos. Otra tecnología que será de utilidad para la empresa, es un software de control de stock, que con la lectura del código de barra se pueda llevar el registro de los

pedidos de un modo más ágil y fácil en las distintas sucursales. Este nuevo sistema ayudará a mejorar el proceso en la toma de decisiones, principalmente en la logística y el abastecimiento.

Tabla 1
Tabla de presupuesto

Recursos	Costo
Diseño de la estructura	\$40.490
Definición de las nuevas secciones de trabajo	\$537.850
Capacitación al personal de nuevas áreas.	\$21.590
1 gerente de Recursos Humanos	\$1.434.768
3 profesionales de Recursos Humanos	\$1.663.740
1 profesional en E-Commerce	\$1.000.524
Programador de software	\$71.169
1 profesional administrativo externo	\$500.262
Programador de página web	\$76.290
Desarrollo de capacitaciones	\$40.133
TOTAL	\$5.386.817

Fuente: elaboración propia en base a CPCE y CPCIPC.

Acciones específicas

Para comenzar a diseñar un cuadro de mando integral e implementar un plan estratégico, se entrevistará a los directivos de la empresa conjuntamente con todas sus sucursales, donde es importante que estos se sientan motivados para lograr el éxito en este proceso y marcar las metas que persigue la entidad.

Luego en concordancia con los directivos se define la estrategia que pretende alcanzar la empresa, marcar una diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente contando con una amplia variedad de productos a precios competitivos.

A continuación se llevará a cabo un plan de implementación creando indicadores de medición de gestión, que permitirá brindar sugerencias para mejorar la organización interna y externa.

Establecidas las sugerencias de los diferentes indicadores, se proporciona un mapa estratégico para la posterior confección de un Cuadro de Mando Integral según sus cuatro perspectivas donde se plasmará los posibles resultados a alcanzar, que será brindado para la aprobación de los directivos, luego de aprobado se le comunicará a toda la organización para hacerlos partícipes de la planificación estratégica.

Se reestructurará el organigrama del centro de distribución ubicado en la ciudad de James Craik, con el propósito de mejorar la organización interna, de la forma que lo indica la siguiente figura.

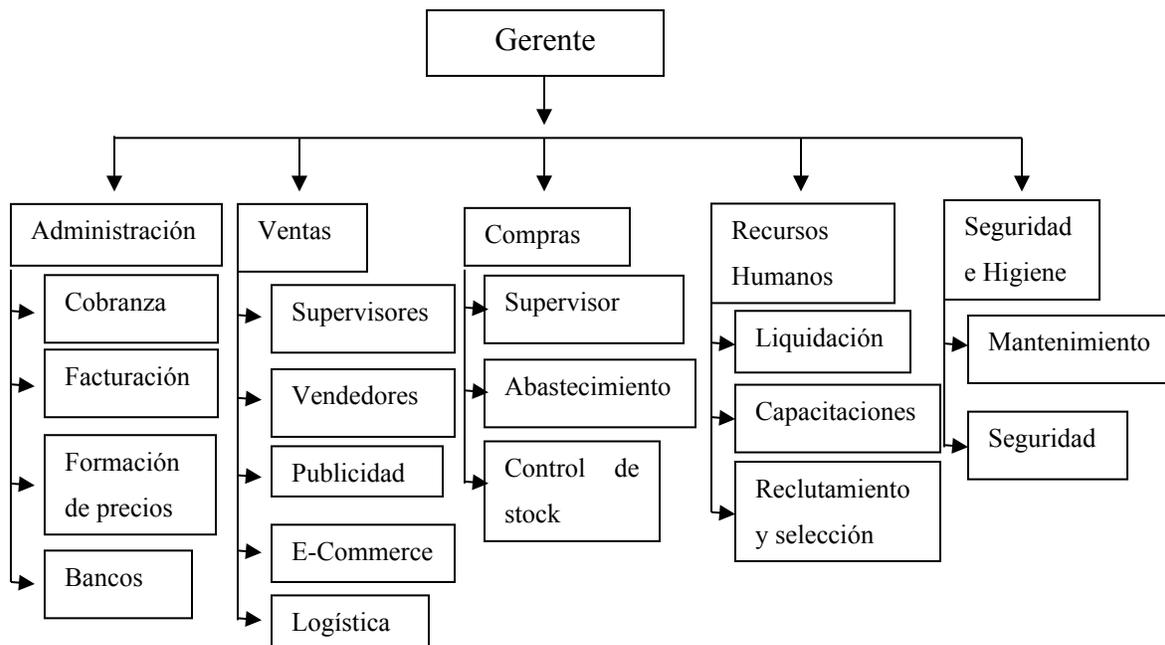


Figura 3 – Organigrama de centro de James Craik
Fuente: Elaboración propia

Para lograr una organización interna óptima, se deberá tomar en cuenta los delineamientos del nuevo organigrama y las pautas necesarias para que la estructura tenga éxito. Para ello se deben definir en conjunto con los directivos políticas de trabajo, definir puestos y delimitar las funciones de cada profesional en su área, optimizando el funcionamiento interno.

En ese nuevo organigrama se incorporará el área de Recursos Humanos, dentro de las responsabilidades que se le otorgará a esta sección está la liquidación de sueldos y haberes, selección de empleados en vacantes que se generen en diferentes puestos, generando un procesos de inducción al trabajo para seleccionar el mejor personal disponible. Además se encargará de gestionar lo referido a seguridad e higiene y les proporcionará a los empleados una capacitación permanente en las distintas áreas de la empresa, así como capacitar al personal que por orden de méritos merezca un ascenso.

En la relación que tiene la empresa con los clientes es importante realizar una encuesta de satisfacción, vía telefónica o por e-mail, que nos permita escuchar sus quejas y sus inquietudes, generando una relación estrecha con ellos, esto va a generar que se cambie la imagen que tienen algunos por la empresa.

En los procesos internos se propone realizar una encuesta sobre el clima laboral, además de la incorporación de un software de stock y tecnología informática que nos brinde en la recepción de los proveedores un control de la mercadería ágil y fácil, tanto en las nuevas instalaciones centrales que va a contar la empresa como en sus sucursales, que nos permitirá satisfacer a nuestros clientes en la cantidad de mercadería que necesites a todo momento.

Contempladas cada una de las propuestas se irá midiendo el desempeño de cada una de ellas a través del tiempo, realizando un seguimiento para llegar al óptimo que nos indica el Cuadro de Mando Integral.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Diagrama de Gantt			
Actividades	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
Entrevista a los dueños y directivos de toda la empresa	13/08/2020	13/08/2020	1
Definición de la estrategia	13/08/2020	29/08/2020	16
Establecimiento de los indicadores	30/08/2020	11/10/2020	42
Diseño de una estructura organizacional	30/08/2020	30/09/2020	30
Confeccionar el CMI en base al plan estratégico que persigue la empresa.	8/10/2020	1/11/2020	24
Presentación del CMI a los directivos, para la aprobación de las sugerencias.	2/11/2020	7/11/2020	7
Informar el plan estratégico a los empleados	7/11/2020	8/11/2020	2
Búsqueda de personal idóneo	7/11/2020	23/10/2020	15
Selección del personal para la nueva área	23/10/2020	24/10/2020	1
Implementación de un área de RR.HH.	24/10/2020	24/11/2020	30
Diseño del portal E-Commerce	24/10/2020	24/10/2020	30
Encuesta del Clima laboral	20/11/2020	22/11/2020	2
Contratación de un programador en Sistemas	10/11/2020	25/11/2020	15
Diseño de un Programa de control de Stock	25/11/2020	30/11/2020	5
Capacitaciones a involucrados en el programa	1/12/2020	1/2/2021	60
Encuesta de satisfacción de clientes	20/11/2020	22/11/2020	2
Medición del desempeño	15/12/2020	31/12/2021	365

Fuente: Elaboración propia

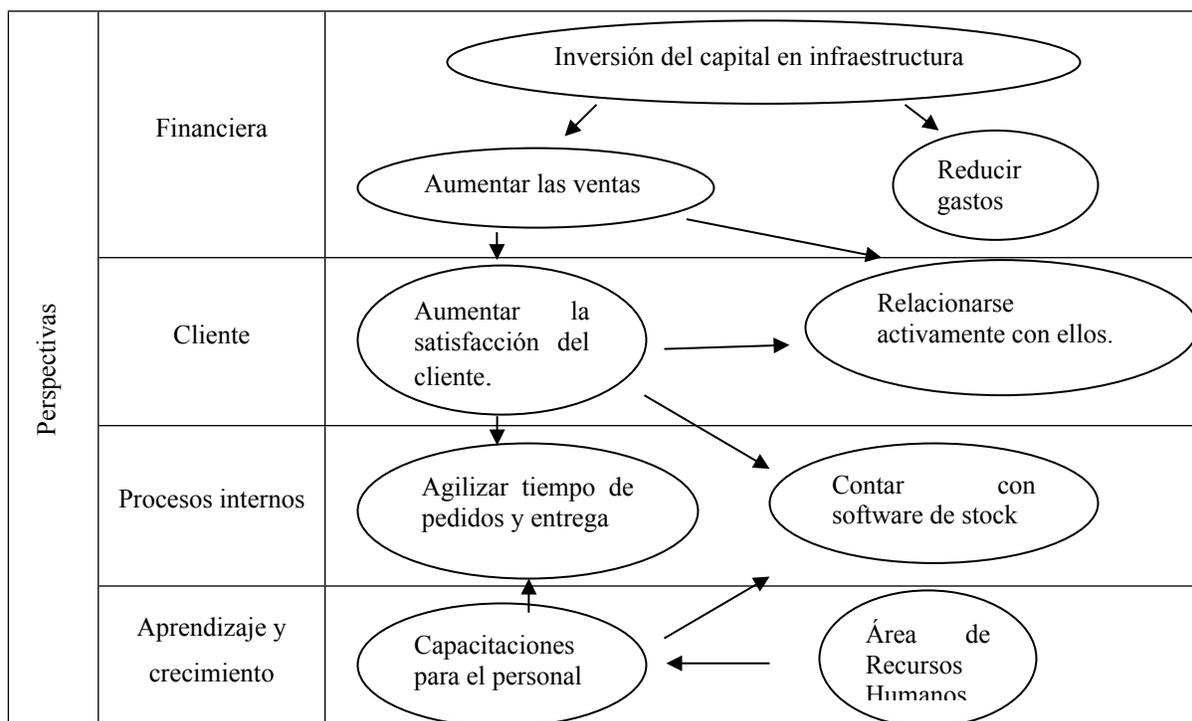


Figura 4 – Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

Medición

Se medirá a través de un cuadro de mando integral cada una de sus perspectivas con sus correspondientes indicadores. Los resultados serán brindados por un contador especializado a los directivos de la organización para que se pueda medir los cambios que se presentaron luego de la implementación de la planificación estratégica.

Dentro de la perspectiva financiera los beneficios que se esperan a partir de la implementación del plan estratégico es una disminución de los costos de un 5% en el año, debido a la ampliación de la estructura y la adaptación a las nueva tecnología, en el que se va a ver un ahorro en los quiebres de stock, en el traslado al área municipal con la extensión de la tasa de industria y comercio, determinada en la ordenanza municipal N° 1567/07, donde se reducirá al mínimo las pérdidas por vencimiento, rotura y devolución.

Tabla 3
Beneficios económicos

2019	
Costo total de ventas	249.898.421,18
2021	
Costo total de ventas	237.403.500,12
Beneficio (disminución del 5%)	12.494.921.06

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se estipula un aumento en las ventas de un 5% transcurrido un año, debido a una ampliación en la cartera de clientes, y a las políticas de satisfacción a clientes actuales.

Tabla 4
Beneficios económicos

2019	
Ingresos por ventas	318.857.647,78
2021	
Costo total de ventas	334.800.530,17
Beneficio (aumento del 5%)	15.942.882,39

Fuente: elaboración propia

A partir de los beneficios totales y la inversión total que demanda la planificación estratégica, se plantea el cálculo del indicador ROI para determinar la factibilidad de aplicar el proceso a la empresa.

$$\text{Beneficio Total} = 12.494.921,06 + 15.942.882,39$$

$$\text{Beneficio Total} = 28.437.803,45$$

$$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100 \quad ROI = \frac{28.437.803,45 - 5.386.817}{5.386.817} * 100$$

$$ROI = 427,91\%$$

A partir de este indicador se sostiene que es factible de llevar adelante, dado a que se logra un retorno positivo, en donde por cada peso que invierta Redolfi en el desarrollo de los planes propuestos logrará un retorno de \$4,28 para el año 2021.

Tabla 5
Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar las ventas	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Anual	5%	3%	2%		Gerente financiero
Financiera	Expansión comercial	Aumento sobre el volumen de ventas	Anual	15%	10%	5%		Gerente financiero

Fuente: elaboración propia

Tabla 6
Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Reducir los gastos	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Anual	5%	3%	2%		Gerente financiero

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Perspectiva clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Cientes	Incrementar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Anual	90%	75%	65%		Gerente de ventas
Cientes	Relacionarse activamente con ellos	Aumentar la lealtad	Anual	75%	70%	60%		Personal de ventas

Fuente: elaboración propia

Tabla 8
Perspectiva Procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Procesos Internos	Agilizar el tiempo de entrega y pedidos	Reducir gastos en almacenamientos	Anual	5%	2%	1%		Gerente de operaciones
Procesos internos	Contar con un software de stock	Reducir gastos de almacenamiento	Anual	5%	2%	1%		Gerente de operaciones

Fuente: elaboración propio

Tabla 9
Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Facilitar la gestión del capital humano	Capacitación al personal en horas	Anual	20	15	10		Gerente en RR.HH.
Aprendizaje y crecimiento	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción del clima laboral	Anual	90%	75%	60%		Gerente en RR.HH.

Fuente: Elaboración propia

Conclusión y recomendaciones

Para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. una empresa familiar que se encuentra en una etapa de constante crecimiento, al ser analizada se detectaron problemas en su organización interna, que busca solucionar con una gran inversión en su infraestructura principal, gracias a una eficiente planificación estratégica buscará instalarse como pionera en el mercado.

La confección de un Cuadro de Mando Integral le permitió obtener una visión y control completo de la organización, conociendo claramente qué se debe potenciar en la organización interna para una mejor actuación futura. Para lograr una correcta implementación y gestión de la planificación estratégica, resulta esencial solucionar las debilidades de cada una de las perspectivas, sin descuidar las propuestas que fueron brindadas para lograr un nivel óptimo en cada uno de los indicadores señalados.

En primer lugar para brindar una organización interna más organizada se diseñó una reestructuración en el organigrama central, para lograr un organizado manejo en la administración.

En la relación con los clientes se recomienda realizar una encuesta de satisfacción que le brinde información actualizada de las quejas que puedan tener, sobre la atención, los precios, la calidad del producto o el tiempo de entrega, para lograr una mejor relación con ellos y generar lealtad. Esto generará una imagen positiva en nuevos clientes para aumentar las ventas.

Es recomendable la comunicación del plan de implementación a todo el personal, para que se sientan parte, comprendan y se comprometan con la estrategia empresarial. Se recomienda realizar una encuesta del clima laboral, que será puesta a disposición al área de Recursos Humanos, la encargada de lograr potenciar el capital humano. Ésta va a brindar programas de capacitación constantes para mejorar las habilidades de todo el personal,

además de capacitarlos en los protocolos ante el COVID-19 para que puedan cuidar y cuidarse, al mismo tiempo de insertarlos en las nuevas tecnologías que servirá de ayuda para favorecer la relación con los clientes y para reducir los errores en la toma y preparación de los pedidos.

A partir del diseño e implementación del cuadro integral va a permitir resolver el problema inicial con una clara planificación estratégica, encaminando a una mejorada toma de decisiones que llevarán a la empresa a lograr diferenciarse de sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos. Es recomendable que, a pesar del tiempo, no dejen de descuidarse los indicadores y se contemplen nuevos para generar una mejora constante en la planificación estratégica.

En el presente reporte de caso, lo que se busca es aprovechar al máximo los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la empresa, revirtiendo las principales falencias en su organización, para poner en marcha un plan estratégico, ayudando a los directivos a una efectiva toma de decisiones y ofreciendo un mejor servicio para los clientes actuales y futuros.

Bibliografía

- Bordon M. C. (2019), El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Planificación Estratégica (Tesis de Licenciatura en Administración). Universidad Siglo 21. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16676/BORDON%20CONSTANZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brain R. A. (2014) *Modelo de control de gestión para la empresa Ladrillos Merlino S.R.L* (Tesis de Contador Público). Universidad Siglo 21. Trabajo final de grado no publicado
- Castro A. A. (2010) Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*. 28 (2). Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Chacón A. Q., Elías R. F. (2017), La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200001&lang=pt
- Jastreblansky M. 19 de agosto 2020. , *ATP 4: "Ustedes son nuestros principales aliados"*, le dijo Alberto Fernández a empresarios pyme, *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/alberto-fernandez-presenta-cuarta-ronda-del-atp-nid2403798>.
- Jordá, Jorge Aracil (2017) *Como incrementar el valor de una compañía a través de una correcta implantación de un cuadro de mando integral* (Tesis Doctoral). Universidad de ciencias jurídicas y sociales. Recuperado de: <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=qocy15fxHE0%3D>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*, Barcelona, España.: ed. Rev. 2000.
- Maldonado G. V., Erazo M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*. 3 (8). Recuperado de: [file:///C:/Users/marceladelos%C3%A1ngeles/Downloads/Dialnet-ElRetoDeLaPlanificacionEstrategicaEnLasPymes-5833399%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/marceladelos%C3%A1ngeles/Downloads/Dialnet-ElRetoDeLaPlanificacionEstrategicaEnLasPymes-5833399%20(2).pdf)
- Mohammad A. T. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. 20 (3). Recuperado de: http://elcriterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de futuro*. 20 (2). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lang=pt
- Olmedo Parry A. M. (2019) *Modelo de Control de Gestión basado en el cuadro de mando integral para el Sanatorio Morra hacia el año 2019* (Tesis de Contador Público). Universidad Siglo 21. Trabajo final de grado no publicado.
- Pérez L. P., García Á. L. (2013). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de futuro*. 18 (2). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000200006&lang=pt
- Rodríguez R. C., Rivera D. N., Bartutis F. R., Rodríguez M. L. (2015), Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*. 6 (3). Recuperado de:

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422015000300001&lang=es

Salas O. A., Banchieri L. C. y Campa Planas F. (2015). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista facultad de ciencias económicas: Investigación y reflexión*. 24 (1). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100003&lang=pt

Salvatierra Morales M. C. (2019) *Diseño e implementación de un cuadro de mando integral como una herramienta de control interno para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* (Tesis de Contador Público). Universidad Siglo 21. Trabajo final de grado no publicado.

Sánchez Retiz C. A., Rodríguez Bello, L. A., Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Revista universidad y empresa*. 21 (37). Recuperado de: [file:///C:/Users/marceladelos%C3%A1ngeles/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesEnEmpresasPequeñasQueCombinanVaria-7084463%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/marceladelos%C3%A1ngeles/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesEnEmpresasPequeñasQueCombinanVaria-7084463%20(1).pdf)

Tessore A. (2019). *Diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Empresa Distribuidora Rodo SRL* (Tesis de Contador Público). Universidad Siglo 21. Trabajo final de grado no publicado.