

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“Evaluación interna de la empresa Redolfi S.R.L bajo la estructura de un cuadro de mando integral, con el objetivo de agilizar y afianzar el proceso de toma de decisiones.”

“Internal evaluation of the company Redolfi S.R.L under the structure of a balanced scorecard, with the aim of streamlining and strengthening the decision-making process”

Autor: Miño Gabriela Susana

Legajo: VCPB27113

DNI: 34.109.554

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Buenos Aires, Noviembre, 2020

INDICE

Introducción	4
Objetivos	6
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	7
Análisis de situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis de Contexto</i>	10
<i>Análisis Interno</i>	11
<i>Amenaza de los nuevos competidores</i>	11
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	12
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	12
<i>Análisis Foda</i>	12
<i>Análisis Externo</i>	14
<i>Factores Políticos</i>	14
<i>Factores económicos</i>	14
<i>Factores sociales</i>	14
<i>Factores tecnológicos</i>	15
<i>Factores ecológicos o medioambientales</i>	15
<i>Factores legales</i>	16
<i>Análisis específico del perfil Profesional</i>	16
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
<i>Declaración del problema</i>	22
<i>Justificación del problema</i>	22
<i>Conclusión diagnóstica</i>	23
Plan de Implementación	24
<i>Alcance</i>	24
<i>Recursos involucrados</i>	24
<i>Recursos Tangibles</i>	24
<i>Recursos intangibles</i>	25
<i>Acciones y Marco de Tiempo</i>	26
<i>Acciones específicas</i>	26
<i>Mapa estratégico</i>	27
<i>Propuestas de Medición y/o evaluación</i>	31
Conclusiones y Recomendaciones	33
Referencias	34

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Organigrama empresa Redolfi S.A	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 2</i> Organigrama del centro de distribución de la empresa ...	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 3</i> Diagrama de Gantt	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 4</i> Mapa Estratégico.....	27

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Matriz Foda.....	133
<i>Tabla 2</i> Ratios de endeudamiento de la empresa	17
<i>Tabla 3</i> Indicar de liquidez corriente	177
<i>Tabla 4</i> Cuantificación de recursos tangibles.....	244
<i>Tabla 5</i> Cuantificación de recursos intangibles.....	25
<i>Tabla 6</i> Cuantificación implementación cuadro de mando integral.....	255
<i>Tabla 7</i> Total de flujo de fondos mensuales necesarios para cuadro de mando integral.	255
<i>Tabla 8</i> Total de flujo de fondos de mantenimiento necesarios para cuadro de mando integral.....	26
<i>Tabla 9</i> Incremento en la rentabilidad	28
<i>Tabla 10</i> Reducción gastos de ventas	28
<i>Tabla 11</i> Incremento de ventas.....	288
<i>Tabla 12</i> Reducción costos operativos	288
<i>Tabla 13</i> Satisfacción de clientes	29
<i>Tabla 14</i> Reducción de tiempos de espera de clientes.....	29
<i>Tabla 15</i> Cautivar nuevos clientes.....	29
<i>Tabla 16</i> Perfil de prestigio.....	29
<i>Tabla 17</i> Optimización atención a clientes	30
<i>Tabla 18</i> Optimización proceso de entrega.....	30
<i>Tabla 19</i> Verificación proceso de entrega	300
<i>Tabla 20</i> Optimización tiempo de entrega	300
<i>Tabla 21</i> Incentivo de satisfacción de entrega	311
<i>Tabla 22</i> Mejora clima laboral	31
<i>Tabla 23</i> Capacitación de personal.....	311
<i>Tabla 24</i> Reporte de gestión.....	32

Resumen

El siguiente trabajo final, es un reporte de caso que fue realizado a la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba. Realizando un análisis en la empresa se detectó que la misma no contaba un sistema de gestión interno en el cual le permitía llevar a cabo una planificación de las tareas en los distintos sectores, como así también su control y seguimiento de los objetivos. En base a esta problemática se diseñó la implementación de un cuadro de mando integral, el cual permitió plasmar la estrategia de la empresa en una planificación de actividades, seguido al ordenamiento de los procesos. Se destaca que esta herramienta de control le brinda información de calidad en el momento preciso para facilitar así el proceso de toma de decisiones. Redolfi S.R.L está en condiciones de alinear la misión y la visión con la estrategia a través de los objetivos e indicadores propuestos para cada perspectiva que el cuadro de mando integral proporciona, analizando los aspectos financieros, los clientes, procesos internos y la formación y actualización de sus integrantes. Como Conclusión, para lograr el objetivo planteado en este reporte de caso, se trabajó en cada de una de estas perspectivas, adquiriendo cambios en cada una de ellas llegando a una mejora en toda la gestión de la empresa en base a la acción y corrección de los resultados logrados.

Palabras Claves: Gestión – Planificación – Perspectivas – Cuadro – Objetivos.

Abstract

The following final work is a case report that was made to the company Redolfi S.R.L located in the province of Córdoba. Performing an analysis in the company, it was detected that it did not have an internal management system in which it allowed it to carry out a planning of the tasks in the different sectors, as well as its control and monitoring of the objectives. Based on this problem, the implementation of a balanced scorecard was designed, which made it possible to translate the company's strategy into a planning of activities, followed by the ordering of the processes. It is highlighted that this control tool provides quality information at the precise moment to facilitate the decision-making process. Redolfi SRL is in a position to align the mission and vision with the strategy through the objectives and indicators proposed for each perspective that the balanced scorecard provides, analyzing financial aspects, customers, internal processes and training and updating of its members. As a Conclusion, to achieve the objective set out in this case report, we worked on each of these perspectives, acquiring changes in each of them, leading to an improvement in the entire management of the company based on the action and correction of the results achieved.

Keywords: Management - Planning - Perspectives - Table – Objectives.

Introducción

Los cambios constantes a los que están expuestas las empresas las obligan a repensar sus estrategias para mantenerse en el mercado y ser líderes. El éxito y la permanencia dependen de la rapidez con se adapten a estos cambios.

Mucho se ha hablado sobre la conexión de las empresas con las herramientas de trabajo implementadas en la modernización. Como bien sabemos a través del tiempo una de ellas es la tecnología, esta ha permitido la reducción de las barreras para la realización de negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las corporaciones.

Como bien sabemos la tecnología ya no es un lujo, sino que es una necesidad básica y primordial para que las compañías funcionen de manera correcta y se mantengan en el mercado brindando un servicio acorde a las necesidades de sus clientes. El desafío constante es estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Así mismo, estas herramientas deben brindar soluciones optimizando la productividad acoplándose a los requerimientos y necesidades de las empresas actuales y futuras. El valor agregado que poseen estas nuevas tecnologías y estas nuevas herramientas de trabajo que se están incorporando y que las hace diferente a las demás, es que, cuenta con una gran cantidad de recursos, productos, soluciones y servicios que se han ido mejorando e implementando después de varios años de trabajo.

Hoy por hoy, se está utilizando la implementación de un Cuadro de Mando Integral , este cuadro complementa indicadores de medición de los resultados de actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización (Kaplan, 2002).

En este reporte se aplicara un cuadro de mando integral en la empresa Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, Argentina. Es una empresa aproximadamente de 50 años dedicada al sector mayorista de productos alimenticios. Cuentan con una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. La empresa comercializa y distribuye en toda la provincia de Córdoba y en algunas provincias vecinas. Esta empresa presenta la falta de una reorganización en su estructura productiva, también, cuenta con escasos objetivos en donde los cuales no están en un sistema de gestión en donde allí se permita la planificación y división de tareas.

Con la aplicación de una herramienta de gestión basada en el cuadro de mando integral le permite a la empresa tener una visión clara del negocio, contar con información de calidad para la toma de decisiones y tener un panorama más claro, no solo en el futuro inmediato sino también a largo plazo.

El funcionamiento dentro de una empresa de un cuadro de mando integral logra abordar todas las áreas, alcanzando a una estandarización de los procesos de planeación, organización, dirección y control. A raíz de su ejecución todos los integrantes de la empresa obtienen un claro horizonte de cuál era el plan estratégico a seguir, brindándoles seguridad en sus tareas, así como también mejorando el ambiente laboral, entre otros.

Como antecedente del ámbito internacional es un trabajo realizado en las Pymes del Perú, en donde se demuestra la falencia que tiene la organización, por lo tanto se propone para esto cuatro etapas de fortalecimiento de capacidades, directrices estratégicas, análisis y diseño. Para cada etapa se ha diseñado las tareas que deben ejecutarse y las posibles actividades de cada tarea. También se han diseñado los formatos que se utilizarán en el momento de la aplicación de la metodología. (Solano, 2015). Con este cambio estratégico Pymes del Perú logro la reorganización y adecuación en todas sus actividades, afianzando y orientando la labor en sus integrantes.

Siguiendo los antecedentes, se expone la empresa Guissona, la cual pertenece al sector agroalimentario, ubicada en la provincia de Leida en España, que mediante la utilización de un cuadro de mando integral logró modificar su estrategia, basándose en los 4 pilares fundamentales de mismo. Esta organización precisaba dar un salto económico notable, pasando a ser competidor de los que antes eran sus clientes. Ante esta situación, realizo un análisis y adaptación de una estrategia, en donde diversifico su oferta, incorporando nuevos servicios y productos. La empresa reconoce que no se podría haber llevado este plan adelante sin haber estudiado de forma exhaustiva los aspectos internos y externos de la misma. (Oriol Amat Salas, Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa-Planas, 2015)

A nivel nacional se implementó en la empresa Iveco Argentina s.a, más precisamente en el sector productivo, en donde radicaba su problema de planificación de tareas y la organización de los empleados para llevarlas a cabo de manera eficiente y eficaz. Eran situaciones a las que se enfrentaba la organización diariamente. Al implementar esto, dicha empresa logro la reducción de tiempos sobrados en el área de producción y a su vez, beneficiándose monetariamente (Perassi, 2015).

Otra empresa a nivel nacional, se cita como antecedente el trabajo de

investigación realizado en Transportes Messina SA, una organización del rubro de transporte y logística donde se pretende implementar el cuadro de mando integral para facilitar los procedimientos de control y lograr de esta manera la eficiencia en la administración de los recursos. Con esta implementación se planea llevar a la práctica la visión y la misión de la empresa a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, la perspectiva financiera, de clientes, de aprendizaje y crecimiento y procesos Internos. Se arribó a la conclusión que es una herramienta que permite estandarizar los procedimientos de control y materializar en indicadores concretos aspectos como la visión y la misión (Messina, 2015).

En estos momentos delicados que atraviesa la economía mundial es importante tener un instrumento de implementación para poder afrontar la crisis.

El cuadro de mando integral resalta la importancia de tener guías y mapas estratégicos ante la incertidumbre y la crisis, puede contener un mapa de riesgos para mostrar en él los escenarios más pesimistas que puede atravesar la compañía y así estar preparada para poder sobrevivir a la crisis (Ombuena, 2010).

Actualmente la economía mundial se ve afectada por un factor externo de público conocimiento el virus de covid-19, provocando que las habitantes de cada país estén obligadas a un aislamiento social. Esto origino la disminución de ingresos, si bien esto fue un golpe grande para la economía, la crisis economía y el endeudamiento financiero se viene arrastrando desde años anteriores.

Los antecedentes antes mencionado se relacionan con el presente reporte de caso, se pretende aportar a la empresa Redolfi S.R.L el diseño y la implementación de una herramienta de control de gestión basada en el cuadro de mando integral que permita alinear la estrategia con la visión, llegando al objetivo que la misma manifiesta que es la solvencia y rentabilidad continuada, ampliando las oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral para la empresa Redolfi S.R.L para optimizar el proceso de toma de decisiones, logrando una solvencia y rentabilidad continuada a partir del segundo semestre del año 2020.

Objetivos específicos

-Determinar los objetivos estratégicos de la empresa teniendo en cuenta las perspectivas del cuadro de mando integral.

-Exponer indicadores de gestión financiera y no financiera para cada perspectiva.

- Establecer medidas de acción y corrección según los resultados obtenidos.

-Plantear programas de acción para la corrección de las desviaciones informadas por los indicadores de gestión.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En 1910 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina se instalaron Los Redolfi. La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución. En el año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería mientras tanto Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas. Los hermanos adquirieron su primer vehículo de esta manera visitaron localidades vecinas con la venta de tabaco, golosinas y afines.

En el año 1975 nace la sociedad de hecho conformada por Alonso J. Redolfi y su hijo José, con el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista.

En 1990 cambiaron a una sociedad de responsabilidad limitada, hasta el año 1993 en el cual se constituye la sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L.

Esta empresa se dedicó a la comercialización y distribución de productos alimenticios, de limpieza y cigarrillos, entre otros. Se destaca en su rubro por poseer una estrategia orientada directamente a la satisfacción del cliente mediante la utilización de precios competitivos. Sus clientes se caracterizan por ser pequeños almacenes de barrio, despensas, mini mercados, de escasos metros cuadrados y volumen de venta, lo que hacen que no cuenten con un poder de negociación agresivo.

Cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik y con sucursales ubicadas en el interior de la provincia de Córdoba situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores. Actualmente con una base de datos de más de 6000 clientes, el margen de marcación que oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del stock.

Actualmente cuentan con 132 empleados, desde el sector administrativo de la empresa solo realizan las liquidaciones de sueldos. No cuentan con un proceso de selección de personal, ni de inducción para los distintos cargos y puestos ocasionando algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos. Son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Mantiene su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institución.

Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

En 2016 rediseñaron el logo de la empresa, creando una imagen institucional más moderna. También se conoce que la empresa no posee un área específica dedicada a seguridad e higiene, pero no tienen ninguna objeción al respecto cuando reciben las inspecciones.

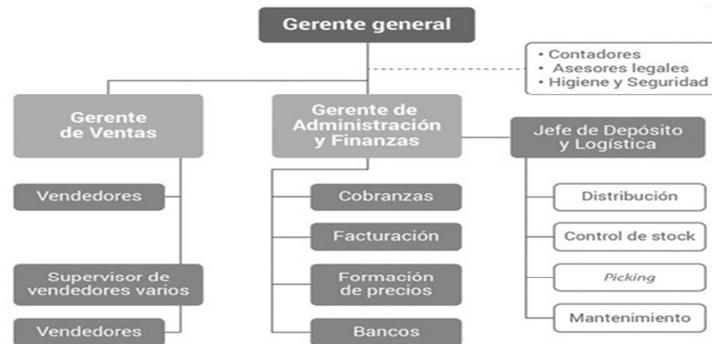
Redolfi SRL es destacada como una empresa consolidada con una trayectoria y permanencia sólida. Afrontándose día a día con otras sociedades comerciales.

Mayormente como todas las empresas familiares presentan un esquema obsoleto de plan de gestión y control interno, así afectando a la toma de decisiones e implementando los mismos.

Implementando una nueva herramienta de trabajo y desconocida para una empresa tradicional por un agente externo, se lograra la transformación e implementación de un correcto camino en los procesos y toma decisiones eficaz. Donde se permitirá la contribución de opiniones de todos sus miembros, aportando nuevas ideas desde una mirada exterior del círculo familiar, llevando a cabo unos nuevos modelos de trabajo en equipo, proponiendo distintas alternativas ante un problema o situación con el fin de que la sociedad sea actualmente eficiente y eficaz llevando a Redolfi SRL a ser el modelo de empresa del futuro.

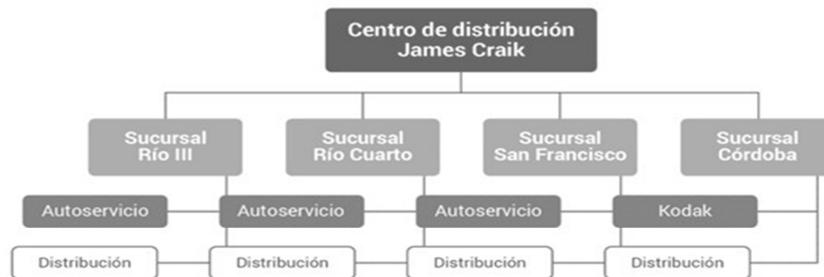
A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa Redolfi SRL.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia de la empresa.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia de la empresa.

Análisis de Contexto

La empresa familiar Redolfi S.R.L. constituida y regida por ellos mismos se está desempeñando y operando por un mecanismo de trabajo tradicional. Este aspecto hoy en día genera una mala gestión, usualmente esto no es detectado por sus dueños. Teniendo en cuanto la diversidad de cambios en el rubro de los negocios esta situación puede provocar la exclusión en el sector comercial. La empresa cuenta con escasos objetivos en donde los cuales no están en un sistema de gestión en donde allí se permita la planificación y división de tareas.

Una departamentalización correcta en Redolfi, proyectaría agrupar actividades que poseen una misma línea de acción con el objetivo de mejorar la eficiencia operacional de la empresa. De esta forma, conseguiría reunir recursos, unidades y personas que tengan ese punto en común.

Una de ellas es la falta de un área de recursos humanos en donde se encuentre personal capacitado y encargada de la selección del personal idóneo para poder ser incorporado a la organización y a su vez que sea encargado de las actualizaciones y capacitaciones de cada sector.

Sumado a esto se podría reformular el sector del departamento de Gerente de Administración y Finanzas, donde se dividiría en sector Gerente de administración, formado por el área formación de precios y facturación y por otro lado Gerente de finanzas en donde se encontraría el área de cobranzas y bancos. Por ultimo no posee un área de Seguridad e Higiene, esta área es sumamente importante hoy en día.

Análisis Interno

Para llevar a cabo un análisis interno de la organización se describen a continuación las cinco fuerzas de Porter.

-Rivalidad entre los competidores del sector:

Redolfi S.RL posee dos grandes competidores, por un lado los mayoristas con salones comerciales con sede en:

*Rio Tercero: Luconi Hnos.

*Rio Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.

*San Francisco: Duto Hnos.

*Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo SRL, Tarquino, Macro y Diarco.

Y empresas con preventistas y entregas a domicilio en la zona es Rosental y Micropack, situadas en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

Sumando a estos grandes competidores, se encuentran otros menores ubicados en cada una de las localidades donde Redolfi tiene sus sucursales:

*Rio Tercero: Luconi Hnos.

*Rio Cuarto: Baralle, moran, Pirani y Rinaudo.

*San Francisco: Duto y Vensall Hnos.

*Córdoba: Vensall Hnos, Parodi y Zaher.

Todas estas empresas como Redolfi S.R.L compiten constantemente tanto con los precios y como el servicio post venta. Esta es una de las mejores formas de generar lealtad hacia la marca y conseguir la fidelidad de los clientes. El mayor desafío que tienen en estos tiempos es dejar su nombre como marca registrada en cuanto a la relación calidad, precios y servicio al cliente.

Amenaza de los nuevos competidores:

La primera fuerza competitiva es la llegada de un nuevo competidor. Cuando más difícil es entrar, menor es la competencia y mayor es la probabilidad de obtener beneficios a largo plazo. Una de las principales dificultades de los nuevos competidores es la obtención de recursos financieros necesarios para poder empezar, donde es mayor la barrera para entrar en un sector. Esto es particularmente cierto si la inversión inicial es arriesgada o irrecuperable.

Las empresas establecidas tienen marcas y se han ido ganando la fidelidad de sus clientes a lo largo del tiempo. Una empresa que se introduzca por primera vez en el sector tendrá que gastar grandes sumas de dinero para superar a otras ya reconocidas y disputar con su base de clientes. El éxito de incorporación en el mercado mayormente se debe a aquellas organizaciones que tienen un gran respaldo económico y una buena base estratégica de marketing.

Poder de negociación de los clientes

Redolfi S.R.L se caracteriza por la política de financiación en sus clientes. El 80% de las ventas es al contado y el 20% se cobra dentro de los siete, quince o veintiuno días desde que se realiza, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

Poder de negociación de los proveedores

Existe una excelente relación con sus proveedores. El margen de marcación oscila entre un 10% y un 30% dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen pueden conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que les otorgan.

Esta empresa se destaca por poseer precios muy competitivos en todos los artículos de refineras de maíz, Hellmann's, Ades, Knorr, entre otros.

Análisis Foda

A continuación se realizara este análisis que permite ver una organización por dentro y por fuera. En donde permite analizar internamente a las fortalezas y las debilidades y por fuera las oportunidades y las amenazas.

**Fortalezas:*

- Empresa familiar (Sentido de equipo, convicción de trabajo colectivo en toma de decisiones y consulta permanente a directivos buscando compartir decisiones).

- Inmuebles propios.

- Responsabilidad social y comunitaria.

- Orientación al cliente (respetándolo y cuidándolo teniendo siempre su satisfacción).

- Escasa financiación en sus ventas.

- Representación de primeras marcas.

- Logística propia.

- Esfuerzo y dedicación (impulso comprometido de la generación anterior, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia).

*Oportunidades:

- Máximo referente como mayorista.
- Posee una alta probabilidad de incorporación de nuevos productos, ampliando su extensa de variedad en marcas.
- Beneficio por traslado al área empresarial municipal (Ahorro un 80% en la tasa de industria y comercio).

*Debilidades:

- No posee departamento de Seguridad e Higiene.
- No posee departamento de Recursos Humanos.
- No posee un control interno amplio.
- No posee financiación a sus clientes.
- Posee un sistema operativo tradicional.

*Amenazas:

- Situación económica del país
- Transita y disputa con una situación sanitaria por efecto de la pandemia (Covid 19).
- Crisis económica y financiera mundial.
- Fuerte caída del consumo (asociado a la inflación).
- Fuerte caída del desempleo (reducción de clientes).

Tabla 1: Matriz Foda

<u>CONTEXTO INTERNO</u>	<u>CONTEXTO EXTERNO</u>
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresa familiar (Sentido de equipo, convicción de trabajo colectivo en toma de decisiones y consulta permanente a directivos buscando compartir decisiones) -Inmuebles propios -Responsabilidad social y comunitaria. -Orientación al cliente (respetándolo y cuidándolo teniendo siempre su satisfacción). -Escasa financiación en sus ventas. -Representación de primeras marcas -Logística propia. -Esfuerzo y dedicación (impulso comprometido de la generación anterior, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia) 	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Máximo referente como mayorista. -Posee una alta probabilidad de incorporación de nuevos productos, ampliando su extensa de variedad en marcas. -Beneficio por traslado al área empresarial municipal (Ahorro un 80% en la tasa de industria y comercio).
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -No posee departamento de Seguridad e Higiene. -No posee departamento de Recursos Humanos. -No posee un control interno amplio. -No posee financiación a sus clientes. -Posee un sistema operativo tradicional. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Situación económica del país - Transita y disputa con una situación sanitaria por efecto de la pandemia (Covid- 19) -Crisis económica y financiera mundial -Fuerte caída del consumo (asociado a la inflación) -Fuerte caída del desempleo (reducción de clientes).

Fuente elaboración Propia.

Análisis Externo

Factores Políticos

Desde su asunción como presidente de la Argentina Alberto Fernández se encuentra enmarcado en un perfil negativo en ciertos sectores sociales por la relación política que mantiene con la vicepresidenta Cristina Fernández Kirchner. Meses posteriores el gobierno nacional debe enfrentarse a la pandemia generada por el virus COVID-19 tomando medidas políticas y económicas que se implementaron para resguardar la vida humana de la sociedad Argentina.

A causa de esto varios ciudadanos argentinos se concentraron en el obelisco protestando contra las políticas de aislamiento del Gobierno para combatir la pandemia del coronavirus y también para cuestionar el proyecto de reforma de la Justicia, la corrupción y la inseguridad, según las distintas convocatorias. (Clarín, Diario, 2020)

En la provincia de Córdoba vive un clima alentador tiene más del 95% de las actividades económicas habilitadas, debido a su gran esfuerzo y resguardo ante este virus (Panero, 2020) .

Factores económicos

La actividad económica de Argentina cerró 2019 con una caída anual del 2,1 %, según el informe que difundió el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), después de que la recesión se agravara en los últimos meses del Gobierno de Mauricio Macri. (Ochoa, Efe.com, 2020)

Actualmente a causa de la pandemia la economía cayó el 5,4% en el primer trimestre del año y los analistas proyectan una baja del 15% en el segundo y una baja superior al 10 por ciento en todo el año, muy cerca o peor que la registrada en 2002. (Kanenguiser, 2020)

Las medidas económicas de emergencia tomadas por el gobierno actual provocó que las industrias presentara un cuadro de crisis inesperado. Este virus impensado tomo de sorpresa a la población dejando así a los gobernantes con un perfil negativo debido a que gran parte de los argentinos sostienen que se puede continuar con las actividades cotidianas de manera normal sin darle importancia a las recomendaciones de la organización mundial de la salud.

Factores sociales

A nivel mundial las sociedades se ven afectadas directamente por la pandemia. En Argentina en relación con la economía y la situación laboral en Argentina, Pedro Furtado de Oliveira, de la Organización Internacional del Trabajo,

destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%. Los adultos mayores es un grupo que tiene una reducida cobertura del sistema jubilatorio y necesitan seguir trabajando. (ONU Argentina, 2020).

Esta epidemia provocó que crezca más la brecha de desigualdad entre los sectores vulnerados y excluidos en el territorio nacional. Gran parte de esta población son los que sufren directamente quedando fuera del sistema y la integración social. Sin dejar de lado la baja del poder adquisitivo de los salarios produce un relegamiento de las marcas líderes que habitualmente los consumidores prefieren, realizando otro análisis respecto a la relación precio calidad de los productos.

Factores tecnológicos

El uso de plataformas y redes hoy hace imprescindible que muchos de las tareas de las empresas se vuelquen a trabajar en ella. Las tecnologías de hoy permiten sistematizar muchos de los procesos. Las empresas adquieren una optimización de tiempos, generando en cada área eficacia y eficiencia a la hora de realizar el trabajo. El uso de tecnologías renovables, determinar costos beneficios de su implementación.

Factores ecológicos o medioambientales

El Programa de Reconversión Industrial es un programa voluntario dirigido a establecimientos industriales y de servicios, que tiene como objetivo promover la mejora de su desempeño y gestión ambiental, instrumentando cambios en los procesos y operaciones con el fin de disminuir los impactos ambientales negativos generados, optimizar el uso de recursos y aplicar medidas para mitigar y remediar pasivos ambientales.

Los objetivos a llevar a cabo son reducción y optimización de los usos de los bienes naturales, materias primas, agua y energía, reducción de la carga másica de sustancias contaminantes en los efluentes líquidos y en las emisiones gaseosas, así como de los niveles de ruidos, vibraciones y olores y la optimización de la gestión y reducción de la generación de residuos sólidos, peligrosos y no peligrosos. (Programa de Reconversión Industrial, 2020).

Este programa contribuye a la llevar un actividad económica más sana para el medio ambiente y disminuir el impacto que provoca las grandes y medianas empresas.

Factores legales

El Decreto de necesidad y urgencia firmado por el gobierno actual constituye en, por el plazo de ciento ochenta días a partir de la entrada en vigencia del presente decreto, la emergencia pública en materia ocupacional declarada por el Decreto N° 34 del 13 de diciembre de 2019, y en consecuencia durante la vigencia del presente decreto, en caso de despido sin justa causa, la trabajadora afectada o el trabajador afectado tendrá derecho a percibir el doble de la indemnización correspondiente de conformidad con los términos del artículo 3° del Decreto N° 34/19 y la legislación vigente en la materia. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Argentina, 2020).

A causa del coronavirus el presidente de la nación firmó un decreto de necesidad y urgencia que prohíbe a las empresas despedir trabajadores por 60 días. Esta medida se dictó debido a que las empresas están pasando por un momento crítico y por ende los empleadores no podrán afrontar sueldos y cargas sociales.

Análisis específico del perfil Profesional

Un rasgo importante que comparten las empresas exitosas es la adecuada gestión del tiempo. Para que Redolfi pueda ejecutar y llevar a cabo todas las actividades, se propone organizar y priorizar tareas en función del tiempo. Éste es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar.

Otra cualidad es mantener a sus empleados motivados y con actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan es clave para que todos los procesos en los cuales se encuentran involucrados sean más productivos. Es importante la generación de políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los empleados. No solo está asociado al salario o beneficios económicos, sino, también incorporar actividades y acciones que desarrollan en beneficio del capital humano como por ejemplo aniversarios, reconocimientos, capacitaciones.

Se entiende que, si cada uno de sus colaboradores realiza su trabajo, y que sus responsabilidades van más allá del simple cumplimiento de unas funciones específicas y que en realidad lo que importa es que los procesos en los que está involucrada la empresa se realicen, porque con ello se benefician todos, indudablemente esto generara un grupo de empleados comprometido y dispuesto a dar lo mejor de sí para ayudar a la empresa. Una de las ventajas que puede traerle es una planeación que consta en mayor calidad del trabajo, mejor desempeño general de la organización y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Dentro de la perspectiva financiera Redolfi S.R.L presenta una estructura sólida. El 80% de las ventas que realiza son de contado, como beneficio a esta operación la empresa les otorga a los clientes entre un 2% y 3% por pago de contado.

Mientras que solo el 20% son financiadas las cuales las cuales el pago no supera los 30 días de plazo.

Tabla 2

Tiempo	INDICADOR	2018	2017	2016
Corto plazo	Pasivo corriente*100/ Pasivo total	0,9061	0,9692	0,9411
Largo plazo	Pasivo no corriente*100/Pasivo total	0,0939	0,0308	0,0589
Relación acreedores/socios Pasivo/PN		1,1645	0,8357	1,2601

Fuente elaboración propia.

Ratios de endeudamiento de la empresa en base a estados contables otorgados por la misma.

Se observa en esta tabla 2, que la empresa en el periodo a corto plazo sostiene deudas vinculadas con la actividad principal ya que decide financiarse con sus proveedores. Considerando con lo obtenido en el indicador acreedores-socios, que en 2016 cada \$1 aportado por los socios se utilizó un \$1.26 de terceros, disminuyendo en 2017 y aumentando nuevamente en 2018.

Tabla 3

INDICADOR	Año	Año	Año
<u>Liquidez corriente</u> : Activo corriente*100/ Pasivo total	2018	2017	2016
	1,5386	1,7266	1,35

Fuente elaboración propia. Estados contables otorgados por la empresa

Se observa en esta tabla 3, en el año 2018 por cada \$1 adeudado en el corto plazo, se cuenta con \$1,53 para frente a las obligaciones. En el año 2018 sufrió una disminución con respecto al 2017, el cual era 1,73. Se llega a un análisis que las deudas generadas a corto plazo correspondientes a la actividad de la empresa se podrán cancelar sin ningún problema.

Cabe destacar que esta sociedad goza de una política fuerte con sus proveedores, esto es porque sus ventas son de contado. Esta característica es beneficiosa para toda empresa, tener una liquidez de dinero es muy ventajosa y muy difícil que muchos lo respeten.

La definición de objetivos es una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Tener un objetivo en común es el fin que se pretende alcanzar y hacia dónde se dirige, teniendo en cuenta los esfuerzos y recursos económicos.

Esto debe ser analizado en distintos niveles organizativos, siendo un reflejo de las políticas de estrategias de la organización.

Redolfi posee una mirada de la empresa desde diferentes perspectivas, como la perspectiva a sus clientes, utiliza una estrategia en donde los precios son muy competitivos y se destaca por el servicio a sus clientes, pero a esta calidad generalmente no cumplen con las entregas de los pedidos en tiempo y forma, esta afección está asociada al margen reducido de proveedores y la falta de motivación que posee sus empleados.

En cuanto a la perspectiva en procesos internos, Redolfi lidia con el incumplimiento en tiempo y forma de las entregas de mercadería a sus clientes, esto está relacionado a que las compras que realizan son a los proveedores de marcas reconocidas. A su vez no posee un sistema de gestión en donde allí se actualice el stock vigente y el ingreso y egreso de mercadería.

Como última perspectiva, se menciona la de formación y crecimiento, esta no es tomada en cuenta por la empresa, se ha dejado de lado, no cuenta con una rea de recursos humano por lo cual genera una falta de conexión de información en cuanto a las capacitaciones y comunicación de sus empleados. Siendo así, el área administrativa la encargada de ocuparse de la comunicación y actualizaciones del personal.

Una empresa con una estructura bien definida, con un organigrama más amplio y con objetivos bien marcados tiene asegurado el control interno y una permanencia sólida en el futuro.

Marco Teórico

A continuación se presenta y se expone el abordaje conceptual de diferentes autores, lo cual es necesario para llevar a cabo la implementación de la herramienta de control de gestión basada en el cuadro de mando integral en la empresa Redolfi S.R.L.

La gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral nace a causa de la necesidad que tenían las organizaciones de optimar su gestión, por lo que se empieza a considerar los indicadores financieros , así como también los activos intangibles, los cuales son considerados fundamentales para el logro de una ventaja competitiva a largo plazo (Flores, 2017).

Baraybar (2010), define al cuadro de mando integral como una metodología de gestión, que ayuda a transformar la estrategia de las organizaciones en objetivos medibles e interrelacionados, para así lograr esa espacio de valor tan esperado por la dirección de las organizaciones, adaptándose a las situaciones de cambio. Además expone la importancia de aquellas personas vinculadas a la organización que se encuentran en continua actualización, a su vez, ser conscientes de que la transformación de la estrategia en resultados es la asignatura principal del plan de gestión.

Considerados los procuradores del cuadro de mando integral, Kaplan y Norton (2014) desarrollan la teoría de la confección de dicho cuadro la cual comienzan cuando los directivos de una empresa sienten y tienen la necesidad de trasladar la visión de su negocio en objetivos estratégicos. La realización de un cuadro de mando, contribuye a la solución del problema de los puntos ciegos, en las cuales es difícil formar equipos de trabajo ya que en ellas hay desconocimiento parcial o total de los objetivos.

Siguiendo con esta idea, Kaplan y Norton (2014) mencionan diferentes perspectivas en el cuadro de mando integral. Una de ella es la perspectiva financiera, la cual es la más considerada una de la más significativa ya que indica la rentabilidad financiera y económica obtenida de las actividades que se llevaron a cabo. En esta perspectiva los indicadores y los objetivos financieros juegan un papel primordial, estos definen la actuación que se espera de dicha perspectiva como así también sirve de medida y de objetivos estratégicos para el resto de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Otra perspectiva es la de clientes, los autores hacen hincapié en considerar los diferentes segmentos tanto de clientes como de mercado donde la empresa desea incursionar para competir.

Dentro de esta se mencionan cinco indicadores a considerar, entre los que se mencionan; la cuota de mercado, incremento de clientes, retención, satisfacción y rentabilidad de los mismos. Esta perspectiva describe como se crea valor para el cliente, logrando que los indicadores se equiparen con ese segmento de clientes y mercado elegido (Kaplan Y Norton , 2014).

La perspectiva de procesos internos está relacionada con la cadena de valor, por lo que el cuadro de mando integral recomienda definir los procesos internos, identificando las necesidades de clientes tanto presentes como futuros y desarrollando nuevas soluciones a esas necesidades, siguiendo en los procesos operativo con la entrega de los productos y servicios, y, terminando en el servicio postventa añadiendo valor (Kaplan Y Norton , 2014).

Por último, Kaplan y Norton (2014) mencionan la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en donde se desarrollan objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y crecimiento de las empresas en donde incluye la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, la motivación, la delegación de poder y coherencia de objetivo.

Los autores Sanchez Vazquez , Velez Elorza y Araujo Pinzon (2016), plantean la idea de que la realización de un cuadro de mando integral no es la única herramienta que se tiene para poder crear un plan estratégico. Manifestando que el cuadro de mando es una herramienta que permite a la organización cuantificar objetivos e indicadores integrados e interrelacionados bajo las cuatro perspectivas principales. La utilización de esta es de fácil implementación y no es costosa, debido a que los empleados aportarían toda la información necesaria para llevarla a cabo.

Lanseros Serra (2018), aporta su visión con respecto al cuadro de mando expresando, la idea es que cada área operativa de la compañía debería tener un cuadro de mando integral que permitiera a cada gerente de área o departamento controlar las actividades realizadas, los resultados logrados y si los objetivos fueron cumplidos. Este autor expresa una dificultad que considera que debe superarse, esto es el miedo de compartir información, predominando que los niveles altos en la cadena de mando son suspicaces de brindarla y compartirla con otros niveles de la organización.

El autor Ancin (2017), acentúa la importancia de crear un instrumento empresarial cuyo objetivo sea una gestión organizacional sin improvisaciones, respetando un plan, sujeto a posibles cambios pero siempre acompañados de proyectos estudiados y coherentes, incluyendo a los empleados y haciendo que se sientan parte de ese cambio. Esto provoca que trabajen en conjunto con los ejecutivos para llegar a decisiones innovadoras en los procesos.

En cuanto a las ventajas ,estos autores reconocidos han realizado análisis en cuanto a la herramienta de gestión, su utilidad a la hora de contar con información precisa y de calidad para facilitar la toma de decisiones

Se observa como distintos autores resaltan los beneficios en cuanto a la implementación de un cuadro de mando integral en una organización, en donde este proporciona una visión global de la estructura de negocio y de la estrategia de la misma, cooperando hacia la comunicación interna y cumplimiento de los objetivos propuestos. Se destaca la importancia que tienen los altos mandos en una organización sin tener en cuenta a todos los integrantes de la estructura organizacional.

En cuanto a lo analizado, también presentan desventajas, los autores no mencionan como es la interacción de un sistema de control estratégico con un sistema de control interno operativo. Otra desventaja que presentan es que no toman en cuenta los factores externos que rodean a las organizaciones, hoy en día es un factor impredecible debido a que tienen una incidencia directa en los resultados y el crecimiento sostenido en el tiempo.

A modo de crítica a pesar de las amplias ventajas y desventajas que ofrece la implementación de un cuadro de mando integral, no se menciona la dificultad que tienen las empresas con respecto a la implementación y su metodología de gestión, principalmente en la puesta en marcha de las estrategias, presentando inconvenientes al momento de comunicar a todos los niveles organizacionales. Muchas de las pequeñas y grandes organizaciones tradicionales, hoy en día, no están preparadas e instruidas en como es la manera correcta de trasladar e informar ciertas cuestiones que se manipulan en el área jerárquica al resto de los integrantes.

En este reporte de caso se propone seguir la bibliografía de los autores Kaplan y Norton, quienes convirtieron el cuadro de mando integral en una herramienta de control a una herramienta de gestión. Comprendiendo la importancia de su implementación, llegando a un entendimiento de la importancia del correcto manejo de la gestión y el control de objetivos para lograr el crecimiento y éxito en esta organización.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La empresa Redolfi S.R.L es una compañía familiar con más de 50 años en el mercado. Si bien pudo lograr un crecimiento sostenido y solvente, no cuenta con un sistema de gestión integral que le permita llevar a cabo sus objetivos de manera correcta.

El control interno es una de sus principales debilidades, al no poseer esta herramienta actualizada no logran la visualización correcta de las distintas tareas.

Con relación con los clientes, Redolfi no cuenta con un plan financiero, en estos tiempos de economía difícil para todo el país, es importante que las empresas se tornen algo flexible en cuanto a la cancelación de deuda que puedan llegar a tener sus clientes, la posibilidad de tener un plan financiero da una vista positiva a la organización, debido a que la posiciona en un marco solidario en cuanto a la relación con sus clientes.

Otro problema que presenta es que el personal realiza su trabajo de manera corriente, esta situación es provocada debido a que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos en donde estos se encarguen del control y actualizaciones del personal. Sin dejar de lado que no cuentan con el área de seguridad e higiene, en donde hoy en día es primordial que esta área se encuentre en una organización.

Justificación del problema

El mayor desafío que presentan las organizaciones hoy en día es la adaptación y aceptación a los cambios permanentes que suceden alrededor de su contexto. El uso de las herramientas actualizadas como a sí la tecnología, les asegura su continuación en el mercado. Para poder competir en los mercados cambiantes deben contar con una estructura flexible que le permita adaptarse de manera rápida y continua. Para poder lograr el crecimiento sostenido a largo plazo y mantenerse como empresas líderes, es fundamental dejar atrás los antiguos y obsoletos modelos de negocio para dar paso a nuevas herramientas de gestión que permitan agregar valor a las empresas y contar con información oportuna y de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones.

Una de las problemáticas que presenta la empresa es la ausencia de una herramienta de gestión interna y de control, hoy en día solo posee indicadores tanto

financieros como productivos. Siguiendo a esto, no posee una alineación con la visión y sus objetivos estratégicos no muy claros. Como así también la ausencia de áreas como la de recursos humanos, provocando en el personal desinformación de ideas y de expectativa que espera la gerencia de sus empleados.

La empresa Redolfi S.RL se caracteriza por ser una empresa familiar tradicional, esto conlleva a que su sistema de gestión es obsoleto en estos tiempos de actualidad, por ello es necesario que rediseñe e implemente un cuadro de mando integral, la puesta en marcha de esta herramienta lograra un crecimiento sostenido, firme y actualizado, brindando seguridad hacia el futuro empresarial, así mismo les facilitara la toma de decisiones y el desempeño todos los miembros de la organización.

La necesidad que hoy en día tienen las empresas es pensar y repensar en un plan de gestión hacia objetivos específicos, claros y concretos, dejando de lado los métodos tradicionales que se venía implementando en Redolfi S.R.L.

Conclusión diagnostica

Con la implemetación de la metodología de gestión basada en las perspectivas del cuadro de mando integral, se entiende que, con la implementación de una herramienta de control de gestión se lograra conocer los objetivos estratégicos y facilitar el acceso a ellos desde todas las áreas de la compañía. Contaran con información de calidad lo cual facilitara el proceso de toma de decisiones. De manera tal esto incluirá a sus empleados dándoles a conocerán la planificación de la empresa, provocándoles un fuerte sentimiento de pertenencia, hacerlos parte de esto, florara una fuerte motivación y responsabilidad, fortaleciendo el vínculo laboral y la comunicación. Otra característica es que llevara a reducir tiempos y costos, concluyendo en una gestión idónea en cada área. Le permitirá alinear la estrategia con la misión, establecer objetivos e indicadores estratégicos para obtener información de los resultados alcanzados y analizar si los mismos cumplen con las metas propuetas e implementar medidas de acción y de corrección para atacar las desviaciones.

Plan de Implementación

Alcance

La implementación de esta herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral será efectuada la empresa Redolfi SRL a partir del mes de octubre del año 2020 hasta el 2021, abarcando todas las áreas organizacionales como así también a sus empleados.

La actividad principal comercial de esta empresa es la comercialización y distribución de productos alimenticios, limpieza, perfumería y cigarrillos. Es factible realizar la implementación del cuadro de mando integral debido a que la empresa posee los recursos necesarios para tal fin, como si también presenta ciertas limitaciones, al ser una empresa tradicional sus empleados se encuentran en una zona de confort y se resisten a los cambios. Como así también la falta de un área específica que organice y coordine las capacitaciones necesarias para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión.

Recursos involucrados

Recursos Tangibles

*Cartera de clientes.

*Objetivo de ventas.

*Escritorios.

*Armarios.

*Sillas.

*Computadoras.

*Impresora.

*Organigrama de la empresa.

*Nómina de empleados.

*Balances y estados contables 2018-2019.

-Recursos financieros para el desarrollo del plan de implementación del sistema de gestión.

-*Mapa de los canales de venta actuales.*

Tabla 4

Cuantificación de Recursos Tangibles			
Recursos	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorios	2	\$ 6.550,00	\$ 13.100,00
Armarios	2	\$ 9.800,00	\$ 19.600,00
Sillas	4	\$ 2.590,00	\$ 10.360,00
Computadoras	2	\$ 49.500,00	\$ 99.000,00
Impresora	1	\$ 39.500,00	\$ 39.500,00
Total			\$ 181.560,00

Fuente: Elaboración Propia

Recursos intangibles

*Capacitaciones al personal.

*Autoridad competente de la organización para exponer y explicar los procesos internos.

*Software de registraci3n contable y financieros utilizados por la empresa.

*Personal competente en marketing y publicidad para evaluar expansi3n de publicidad y propaganda.

Tabla 5

Cuantificaci3n de Recursos Intangibles			
Recursos	Cantidad Aprox. Mensual	Precio unitario	Precio total
Jornadas de capacitaci3n	40 horas mensuales	\$ 300,00	\$ 12.000,00
Publicidad y propaganda	60 horas mensuales	\$ 950,00	\$ 57.000,00
Total			\$ 69.000,00

Fuente: Elaboraci3n Propia

El costo de implementaci3n del cuadro de mando integral se calcul3 en base a los honorarios publicados en el Consejo Profesional de Ciencias Econ3micas de la Provincia de C3rdoba. Teniendo fecha de vigencia Agosto 2020, en donde establece el valor del m3dulo en \$1860, seg3n resoluci3n 71/08 .Calculando as3 los siguientes costos para la puesta en marcha y control para seis meses:

Tabla 6

Cuantificaci3n Implementaci3n Cuadro de mando Integral			
Actividades	Cantidad de m3dulos	Precio unitario	Precio total
Dise1o cuadro de mando	30	\$ 1.860,00	\$ 55.800,00
Capacitaci3n al personal	25	\$ 1.860,00	\$ 46.500,00
Implementaci3n	20	\$ 1.860,00	\$ 37.200,00
Control y acciones correctivas	25	\$ 1.860,00	\$ 46.500,00
Total	100		\$ 102.300,00

Fuente: Elaboraci3n Propia

A continuaci3n, se propone un costo mensual para la implementaci3n del cuadro de mando:

Tabla 7

Total de Flujo de Fondos Mensual necesario para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral		
Recursos	Cant. de m3dulos / P. unitario mensual	Precio total
Recursos Tangibles	16505,45	\$ 16.505,45
Recursos Intangibles		\$ 69.000,00
M3dulos para implementaci3n	20 x \$1860	\$ 37.200,00
Total		\$ 122.705,45

Fuente: Elaboraci3n Propia

Luego de transcurridos los meses establecidos en la presupuestación, los honorarios correspondientes al mantenimiento de la herramienta de gestión se establece de manera mensual. Para lo cual se proyecta un total de 20 módulos mensuales a \$1860 cada uno, lo que asciende a un costo mensual de \$ 37200.

Tabla 8

Total de Flujo de Fondos de Mantenimiento para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral		
Recursos	Cant. de módulos / P. unitario mensual	Precio total
Módulos para implementación	20 x \$1860	\$ 37.200,00
Total		\$ 37.200,00

Fuente: Elaboración Propia

Acciones y Marco de Tiempo

En una empresa la implementación de un cuadro de mando integral involucra ciertas actividades que la se dejaban de lado o aquellas actividades que la empresa no registraba. A continuación se presentan actividades que se propone para desarrollar baja la ilustración de un diagrama de Gantt. En este diagrama se expone el tiempo que llevará las actividades, y su análisis, como así también ponerlas en funcionamiento para luego, construir un cuadro de mando integral.

A continuación se presentan las actividades necesarias para concretar el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral junto a los plazos en el que las mismas se realizarán.

Acciones específicas

Primeramente se propone realizar reuniones con los gerentes y superiores de la empresa manifestando la situación que se evaluó y que se considera a cambiar en donde se diagnosticara y evaluara la situación actual de Redolfi S.R.L y hacia donde se quiere llegar para poder determinar la estrategia a implementar.

Seguido, se propone recabar información para la elaboración del diagrama de trabajo para la elaboración de un mapa estratégico donde se represente la estrategia empresarial de manera que los miembros se interioricen logrando así la relación causa efecto entre los indicadores propuestos para cada una de las perspectivas.

Posteriormente, con los representantes de cada área se establecen los objetivos estratégicos, determinando el plan de acción y gestiones a desarrollar.

Como anteúltima medida, se notificar a todos los integrantes de la empresa de distintas áreas de los cambios que surgirán con la implementación del cuadro de mando integral y el fin del mismo.

Por último se propone, luego de la implementación de esta herramienta aplicar medidas de acción correctivas que sean necesarias para atacar los desvíos según la información que arroje la medición de cada uno de los indicadores de gestión.

Es fundamental realizar la capacitación del personal en todas las áreas involucradas en el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión para llegar al resultado esperado.

Figura 3

Actividades	Responsable	oct-20					Nov-20					Dic-20																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Reuniones con los gerentes y superiores de la empresa manifestando la situación que se evaluó y que se considera a cambiar.	Gerencia general																											
Recabar información para la elaboración del diagrama de trabajo	Gerencia administrativa																											
Determinar plan de acción.	Gerencia general																											
Informar a directivos de las gestiones a desarrollar.	Gerencia general																											
Notificar a todos los integrantes de la empresa de distintas áreas de los cambios que surgieran con la nueva implementación y el fin de la misma.	Gerencia administrativa																											
Capacitación del personal	Gerencia administrativa																											
Implementación del cuadro de mando integral.	Gerencia general																											
Confeccionar indicadores de control y evaluación de los objetivos.	Gerencia administrativa																											
Exponer medidas corrección en desvíos que hayan surgido en el proceso	Gerencia General																											
	Gerencia administrativa																											

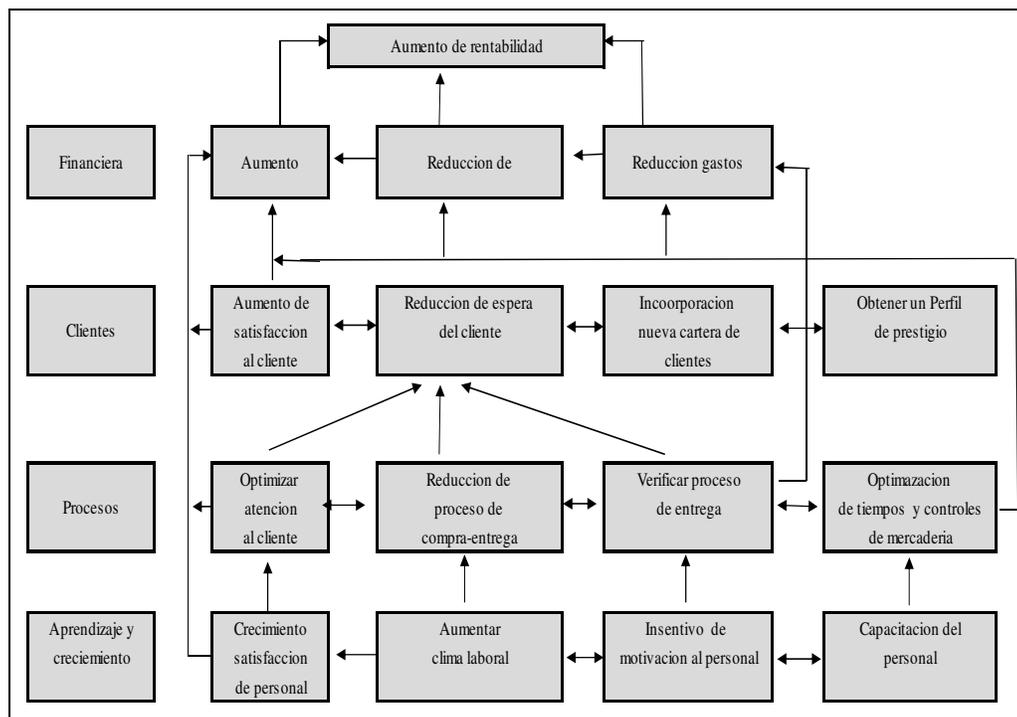
Fuente: elaboración Propia

Mapa estratégico

Esta herramienta será utilizada para visualizar la estrategia de la compañía, pretendiéndose interpretar los propósitos en los cuales se quiere trabajar.

Se verá la interrelación de los objetivos en cada perspectiva, guiando a la empresa hacia la concreción del plan de implementación.

Figura 4



Fuente: elaboración propia.

Se presentan a continuación los objetivos estratégicos con sus indicadores de gestión, permitiendo evaluar su cumplimiento.

Tabla 9

Nombre del Indicador	Incremento en la rentabilidad
Fórmula del indicador	$(\text{Utilidad neta} / \text{PN}) * 100$
Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	15%
Banda verde	Mayor Igual al 15%
Banda Amarilla	Menor Igual a 10% a Mayor Igual a 14%
Banda Roja	Menor de 8%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10

Nombre del Indicador	Reducir los Gastos de venta
Fórmula del indicador	$((\text{Gastos adm} + \text{gastos comer.}) / \text{ventas totales}) * 100$
Objetivo estratégico	Reducir los gastos de venta que no se consideran esenciales
Unidad de medida	%
Valor objetivo	15%
Banda verde	Mayor Igual al 15%
Banda Amarilla	Menor a 10% Mayor Igual a 14%
Banda Roja	Mayor de 5%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia General. Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11

Nombre del Indicador	Incrementar Ventas
Fórmula del indicador	$((\text{Total ventas en el ejercicio n} - \text{Total ventas en el ejercicio n-1}) / \text{Total ventas en el ejercicio n-1}) * 100$
Objetivo estratégico	Incrementar ingresos por ventas en un 35%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	35%
Banda verde	Mayor Igual al 35%
Banda Amarilla	Menor a 20% Mayor Igual a 34%
Banda Roja	Menor de 20%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12

Nombre del Indicador	Reducir los costos operativos
Fórmula del indicador	$((\text{Rdo. Bruto} - \text{Rdo. Act. principal}) * 100) / \text{Total Ventas del Periodo}$
Objetivo estratégico	Reducción de costos operativos al mínimo posible 10%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	10%
Banda verde	Menor Igual al 10%
Banda Amarilla	Menor a 6% Mayor Igual a 9%
Banda Roja	Mayor de 5%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerencia Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13

Nombre del Indicador	Satisfacción de los clientes
Fórmula del indicador	(Total clientes satisfechos / Clientes totales) *100
Objetivo estratégico	Medición de satisfacción de los clientes 95%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	95%
Banda verde	Mayor Igual al 95%
Banda Amarilla	Menor a 60% Mayor Igual a 94%
Banda Roja	Menor de 50%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia de Ventas.

Fuente: elaboración propia

Tabla 14

Nombre del Indicador	Reducción tiempo de esperas clientes
Fórmula del indicador	Informe base de clientes
Objetivo estratégico	Medición de reincidencia de clientes en los últimos 8 meses.60%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Menor a 40% Mayor Igual a 59%
Banda Roja	Menor de 30%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15

Nombre del Indicador	Cautivar nuevos clientes
Fórmula del indicador	(Cant. de clientes nuevos / Cant. de clientes del periodo)*100
Objetivo estratégico	Incrementar en un 40% la cantidad de clientes nuevos.40%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	40%
Banda verde	Mayor Igual al 40 %
Banda Amarilla	Menor a 30% Mayor Igual a 39%
Banda Roja	Menor de 20%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16

Nombre del Indicador	Perfil de Prestigio
Fórmula del indicador	Encuesta
Objetivo estratégico	Medición del nivel de reconocimiento de la compañía.60%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Menor a 40% Mayor Igual a 59%
Banda Roja	Menor de 30%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17

Nombre del Indicador	Optimizar la atención a clientes
Fórmula del indicador	(Número de reclamos /Número de pedidos) *100
Objetivo estratégico	Computar el nivel de reclamos que tiene la compañía. 50%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	50%
Banda verde	Menor Igual al 50 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 30% Menor Igual a 49%
Banda Roja	Mayor de 20%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18

Nombre del Indicador	Optimizar proceso de entrega
Fórmula del indicador	(número de entregas puntuales / número de entregas totales)*100
Objetivo estratégico	Medición de la tasa de tiempo de entrega. 90%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	90%
Banda verde	Mayor Igual al 90 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 70% Menor Igual a 89%
Banda Roja	Mayor de 40%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19

Nombre del Indicador	Verificar proceso de entrega
Fórmula del indicador	Indagación a clientes en relación a la calidad de las entrega.
Objetivo estratégico	Medir el nivel de satisfacción de los clientes. 70%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	70%
Banda verde	Mayor Igual al 70 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 50% Menor Igual a 69%
Banda Roja	Menor de 30%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20

Nombre del Indicador	Optimizar tiempos de entrega
Fórmula del indicador	(Cant. De pedidos entregados por día / Cant. De pedidos totales por día) * 100
Objetivo estratégico	Medir el nivel de satisfacción de los clientes.50%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	50%
Banda verde	Mayor Igual al 50 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 30% Menor Igual a 49%
Banda Roja	Menor de 20%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerente de Ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21

Nombre del Indicador	Incentivo de satisfacción del personal
Fórmula del indicador	Indagación de satisfacción al personal
Objetivo estratégico	Medición de la satisfacción del personal 80%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	80%
Banda verde	Mayor Igual al 80 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 50% Menor Igual a 89%
Banda Roja	Menor de 30%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerente de Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22

Nombre del Indicador	Mejorar clima laboral
Fórmula del indicador	(Cant. De días de ausencia / Cant. De días trabajados) * 100
Objetivo estratégico	Medir la efectividad del personal 60%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 40% Menor Igual a 59%
Banda Roja	Menor de 25%
Frecuencia de revisión	semestral
Control	Gerencia Generala y Gerente de Administración.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23

Nombre del Indicador	Capacitación al personal
Fórmula del indicador	(Horas de capacitación al personal en el periodo n / Horas de capacitación al personal en el periodo n-1) *100
Objetivo estratégico	Alcanzar el 60% de empleados capacitados 60%
Unidad de medida	%
Valor objetivo	60%
Banda verde	Mayor Igual al 60 %
Banda Amarilla	Mayor Igual a 40% Menor Igual a 59%
Banda Roja	Menor de 30%
Frecuencia de revisión	Semestral
Control	Gerencia General y Gerente de Administración.

Fuente: elaboración propia.

Propuestas de Medición y/o evaluación

La empresa Redolfi S.R.L podrá mejorar su gestión interna con la implementación de un cuadro de mando integral. Además podrá obtener el control y medir los objetivos estratégicos, esto conllevará al incremento de aumento de ventas, su rentabilidad y la mejora de procesos.

Para esto es fundamental llegar a la realización de todas las metas propuestas logrando el éxito del plan. Siguiendo con esto se expone un cuadro en el cual se plasmara las evaluaciones de cada medida y en caso de no haber cumplido con la meta se indica la medida correctiva.

Tabla 24

Reporte de Gestión						
Acciones a controlar	Valor Actual	Valor Meta	Valor logrado	Medidas de acción para atacar des vios	Responsable	Frecuencia
Incremento de la Rentabilidad	Analizar de los estados financieros 2019	Hasta un 15%		Reveer plan comercial establecido en años anteriores	Gerente general Y Gerente Adm.	Semestral
Reducir gastos de ventas	Analizar gastos realizados en segundo semestre 2019	Hasta un 15%		Revisar gastos de ventas del año 2019	Gerente general Y Gerente Adm.	Semestral
Incremento de ventas a partir del segundo semestre 2020	Buscar Total ventas Balance 2019	Hasta un 35%		Verificar plan comercial y ofrecer descuentos y financiacion	Gerente General y Gerente de Adm.	Semestral
Incremento de la capacitacion del personal	Analizar ultimas encuestas realizadas	Hasta un 60%	Ver cantidad de empleados capacitados en el periodo 2020	Control de realizacion de capacitaciones	Gerente general y Gerente de Adm.	Semestral
Mejora del perfil de la empresa	Analizar ultimos resultados de propagandas realizadas	Hasta un 60%		Aumento de publicidad y propaganda	Gerente general y Gerente de Ventas	Semestral
Mejora del proceso atencion al cliente	Analizar ultimas encuestas realizadas a	Hasta un 50%		Analizar proceso comercial establecido	Gerente general y Gerente de Ventas.	Semestral
Alcance de las metas establecidas	Buscar y Analizar metas alcanzadas en el año 2019	Hasta un 50%		Verificar alcance de metas	Gerente general	Semestral

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión a través del estudio realizado en la empresa Redolfi S.R.L, se entiende que es necesaria la implementación de un sistema de gestión integral. Esta herramienta será de utilidad y esencial para el correcto desarrollo y funcionamiento de la actividad productiva. Con el diseño y la implementación de un modelo basado en las perspectivas del cuadro de mando integral, la empresa logrará optimizar su gestión y control interno logrando el cumplimiento de las metas y objetivos.

De esta manera Redolfi SR.L contara con información actualizada y certera otorgándole confianza en la toma decisiones antes los cambios que pueda llegar a producir en estos tiempos de modernización.

A través de la implementación del cuadro de mando integral se logró traducir la estrategia de la compañía en objetivos claros y exactos, bajo la organización de las cuatro perspectivas que utiliza el cuadro, permitiendo ejecutar cambios precisos, como así también identificando los desvíos, poniendo énfasis en la perspectiva de formación y crecimiento. Mediante este trabajo se comprobó la importancia de factores no financieros, como el área de recursos humanos. Cada integrante de una empresa y particularmente en esta, aportan su trabajo individual logrando un resultado positivo donde se ve reflejado en las acciones en las distintas áreas de la organización.

Además, se detectó la falta de un área destinada al sector seguridad e higiene, hoy en día es esencial la presencia de este sector en las empresas, como así también, su aplicación y las medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores. Ante lo planteado, se recomienda la apertura de esta área con el objetivo de evitar o minimizar los riesgos laborales y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. Los empleados que son reconocidos y que sientan el sentido de pertenencia en el área laboral agregan un valor importante a la empresa, uno de ellos es el incremento de la productividad y la reducción de tiempos en ciertas tareas, lo cual genera directamente el aumento de la rentabilidad empresarial. También se recomienda que se exponga y notifiquen a todos los miembros de la empresa los resultados obtenidos y los objetivos futuros, generando en el personal una actitud positiva e incentivándolos a ser partícipes de lo logrado.

Finalizando, se entiende que mediante la elaboración e implementación del cuadro de mando integral, se logra obtener una empresa organizada y con recursos humanos valorados. Además les permitirá tomar decisiones optimas en el presente y a futuro otorgarle un largo camino en el mercado laboral.

Referencias

- Ancin, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: Esic Editorial.
- Argentina.gob.ar. (2020). *Programa de Reversión Industrial*. Reuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/trabajo/pri>
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid: Esic Editorial.
- Boyajdlan, C. (20 de 03 de 2020). *El Cronista*. Reuperado de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-UIA-y-Copal-refuerzan-el-compromiso-para-asegurar-el-abastecimiento-de-alimentos-y-bebidas-20200320-0085.html>
- Cayon, d. (26 de 03 de 2020). *www.infobae.com*. Reuperado de [www.infobae.com](https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/): <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Clarín, Diario. (17 de Agosto de 2020). *Marcha del 17A: se sintió en todo el país el mayor banderazo contra el Gobierno desde que comenzó la cuarentena*. Reuperado de https://www.clarin.com/politica/marcha-17a-protestas-gobierno-obelisco-principales-ciudades-pais_0_rGaLFuyIL.html
- Cronista.com. (14 de 12 de 2019). *Cronista.com*. Reuperado de Cronista.com: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Suben-al-9-las-retenciones-a-las-exportaciones-y-las-de-la-soja-se-van-al-30-20191214-0001.html>
- Dapelo, S. (01 de 04 de 2020). *La Nacion*. Reuperado de La Nacion: <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-alberto-fernandez-lanza-programa-asistir-empresas-nid2349393>
- Dinatale, m. (24 de 06 de 2019). *www.infobae.com*. Reuperado de [www.infobae.com](https://www.infobae.com/politica/2019/06/24/encuesta-de-la-uca-se-agravo-la-situacion-laboral-en-argentina-y-el-493-de-los-trabajadores-tiene-empleo-informal/): <https://www.infobae.com/politica/2019/06/24/encuesta-de-la-uca-se-agravo-la-situacion-laboral-en-argentina-y-el-493-de-los-trabajadores-tiene-empleo-informal/>
- Fariza, i. (12 de 04 de 2020). *www.elpais.com*. Reuperado de [www.elpais.com](https://elpais.com/economia/2020-04-12/el-banco-mundial-proyecta-un-caida-del-pib-del-46-en-america-latina-la-mayor-desde-que-hay-registros.html): <https://elpais.com/economia/2020-04-12/el-banco-mundial-proyecta-un-caida-del-pib-del-46-en-america-latina-la-mayor-desde-que-hay-registros.html>
- Granero, Luis Perez; Manuel Guillen; Alexis J.Baron-Gomis. (01 de 20 de 2017). *sciencedirect*. Reuperado de [sciencedirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489116300164): <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489116300164>
- Indec. (2020). *indice de precios al consumidor IPC*. buenos aires: INDEC.

Jàcome. (2014). *Propuesta de implementacion del balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestion de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Cuenca.: Ecuador: Universidad Politecnica Salesina, sede Cuenca.

Jàcome, A. F. (2014). *Propuesta de implementacion del balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestion de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politecnica Salesiana.

Kanenguiser.(5de07de2020).*Infobae.com*.Reuperadode <https://www.infobae.com/economia/2020/07/05/la-economia-que-viene-por-que-la-inflacion-en-la-argentina-es-una-preocupacion-que-va-mucho-mas-alla-de-la-pandemia/>

Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. barcelona: Gestion 2000.

Kaplan, N. y. (2002,p4). *Cuadro de Mando Integral(segunda edicion)*. Barcelona: Gestion 2000.

Lic. Carolina Plat, Mag. Martina Abalos. (01 de 03 de 2020). www.indec.gob.ar.Reuperadodewww.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_200DA9C5BB1D.pdf

Llaryora,M.(08 de 03 de 2020). *Perfil.com*. Reuperado de [Perfil.com](https://www.perfil.com/noticias/cordoba/tengo-buena-relacion-con-alberto-fernandez.phtml): <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/tengo-buena-relacion-con-alberto-fernandez.phtml>

Ministerio de Ciencia, tecnologia e innovacion de la nacion. (14 de 04 de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Reuperado de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/baja-la-contaminacion-atmosferica-en-grandes-ciudades-de-la-argentina>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Argentina. (09 de 08 de 2020). Reuperadode<http://www.saij.gob.ar/528-nacional-decreto-necesidad-urgencia-amplia-plazo-emergencia-publica-materia-ocupacional-180-dias-doble-indemnizacion-caso-despido-sin-justa-causa-dn20200000528-2020-06-09/123456789-0abc-825-0000-0202soterced?q=tema%3Adecreto%3Fd>

Ochoa.(21de02de2020).*Efe.com*.Reuperadode <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-actividad-economica-argentina-cayo-2-1-en-2019-ultimo-ano-del-gobierno-macri/20000011-4179340>

Ochoa. (21 de 02 de 2020). *La actividad económica argentina cayó 2,1% en 2019,últimoañodelGobiernoMacr*.Reuperadode

<https://www.efe.com/efe/america/economia/la-actividad-economica-argentina-cayo-2-1-en-2019-ultimo-ano-del-gobierno-macri/20000011-4179340>

Ombuena, G. J. (01 de 02 de 2010). *www.estrategiafinanciera.es*. Recuperado de www.estrategiafinanciera.es: <http://www.estrategiafinanciera.es/>

ONUArgentina.(25de08de2020).Recuperadode <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

Oriol Amat Salas, Lucia Clara Banchieri y Fernando Campa-Planas. (2016). La implantacion del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Facultad de Ciencias economicas*, 25-36.

Panero. (10 de 09 de 2020). *Barbás: "En Argentina y Córdoba, no estamos en cuarentena"*. Recuperado de https://www.cadena3.com/noticia/informados-al-regreso/barbas-en-argentina-y-cordoba-no-estamos-en-cuarentena_270167

Perassi. (2015,p2). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando integral a Nivel Operativo en IVECO ARGENTINA S.A.* Cordoba.: Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales.

Roncancio,G. (26 de 04 de 2018). *Pensemos*. Recuperado de [Pensemos: https://gestion.pensemos.com/](https://gestion.pensemos.com/)

Sambouelian, J. E. (11 de 02 de 2020). *ambito.com*. Recuperado de [ambito.com:https://www.ambito.com/novedades-fiscales/doble-indemnizacion/doble-indemnizacion-mayor-costoy-efecto-contrario-al-buscado-n5082111](https://www.ambito.com/novedades-fiscales/doble-indemnizacion/doble-indemnizacion-mayor-costoy-efecto-contrario-al-buscado-n5082111)

Sanchez Vazquez Jose Manuel; Velez Elorza Maria Luisa y Araujo Pinzon Pedro. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y Reflexion*, 37-47.

Serra, L. (02 de 04 de 2020). *La Nación*. Recuperado de [La Nación: https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-demanda-alimentos-se-disparo-8-11-nid2349880](https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-demanda-alimentos-se-disparo-8-11-nid2349880)

Solano. (2015,p45). *Metodologia de implementacion de modelo Balanced Scorecard para la investigacion estrategica.Caso Pyme del Peru*. PIURA: Facultad de Ingeniería.