

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo final de Grado**

**Reporte de caso**

**Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa A.J & J.A**

**Redolfi S.R.L.**

**Autor: Bracco, Néstor David.**

**Legajo: VCPB036644**

**DNI: 32.426.461**

**Director TFG: Cdor. Agustín Márquez**

**2020**

## Índice

<b>Análisis de situación .....</b>	<b>6</b>
Descripción de la situación .....	6
Organigramas .....	6
Visión.....	7
Misión .....	7
Valores .....	7
Análisis de contexto.....	9
Análisis FODA .....	11
Análisis Específicos .....	12
Cadena de valor de Redolfi A.J & J.A S.R. L.....	12
Evaluación del control interno .....	13
Análisis de las 4 perspectivas del CMI.....	14
<b>Diagnóstico y discusión.....</b>	<b>19</b>
<b>Plan de Implementación .....</b>	<b>21</b>
Objetivo general .....	21
Objetivos específicos: .....	21
Alcance .....	21
Recursos involucrados .....	22
Acciones.....	23
Marco de tiempo:.....	24
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>31</b>
Conclusión: .....	31

Recomendaciones: .....32

**Referencias.....33**

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado se realiza en la empresa de distribución mayorista A.J& J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se utiliza como herramienta de gestión un Cuadro de Mando Integral, con su respectivas perspectivas, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financieras; para traducir la visión de la empresa en objetivos claros y medibles. Dicha herramienta de gestión ayudará a Redolfi a solucionar las problemáticas detectadas en el análisis organizacional que se encuentra especificado en el trabajo, a través del CMI y sus indicadores que exhiben los resultados esperados de las distintas acciones para alcanzar las metas propuestas y realizar las correcciones necesarias para que los objetivos se ejecuten de manera eficaz logrando mejorar la situación de la empresa. El plan de acción del CMI se expone en el diagrama de Gantt donde se planifican las distintas actividades proyectadas y los recursos necesarios para poner en marcha esta herramienta de gestión; Mejorando los distintos procesos de la organización, que le den un valor agregado a sus clientes.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, A. J&J. A REDOLFI S.R.L, Control de gestión.

## **Abstract**

This final degree project is carried out at the wholesale distribution company A.J & J.A Redolfi S.R.L, located in the town of James Craik, Córdoba province. A Balanced Scorecard is used as a management tool, with its respective perspectives, learning and growth, internal processes, clients and finances; to translate the company's vision into clear and measurable objectives. Said management tool will help Redolfi to solve the problems detected in the organizational analysis; that is specified in the work through CMI and its indicators that show the expected results of the different actions to achieve the proposed goals and make the necessary corrections so that the objectives are executed effectively, improving the situation of the company. The CMI action plan is set out in the Gantt chart where the different projected activities and the necessary resources are planned to implement this management tool; Improving the different processes of the organization, which give added value for its customers.

Keywords: Balanced scorecard, A. J & J.A REDOLFI S.R.L, Management control.

## Introducción

En las últimas décadas se han producido cambios graduales con respecto a las empresas comerciales a nivel mundial. Tanto es así, que las organizaciones deberán implementar mejoras continuas en toda su estructura para poder subsistir en un mercado competitivo y cambiante.

El propósito del siguiente trabajo es diseñar un cuadro de mando integral (CMI), en la empresa del sector de distribución mayorista de productos alimenticios, A. J & J.A Redolfi S.R.L.

La familia Redolfi tiene extensa trayectoria en lo que refiere al negocio de distribución, con más de 50 años en el sector, ha experimentado un crecimiento continuo lo que permite en la actualidad poseer una amplia cartera de compradores que se encuentran diseminados en los diferentes autoservicios y centros de distribución que posee en la Provincia de Córdoba. Su oficina central está ubicada en la localidad James Craik; Es ahí en donde se concentra la administración, se realiza el control, compras y distribución de mercadería al resto de las sucursales.

En septiembre del año 1959 los hermanos Alonzo Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi Hermanos, comenzaron viajando a localidades vecinas con la intención de incrementar las ventas y desarrollar nuevos mercados; en el año 1975 de común acuerdo deciden separarse y emprender caminos distintos. Alonzo tomó la decisión de seguir con el rubro de distribución mayorista de alimentos al que se le sumó su hijo José, actual presidente de la empresa.

La problemática que afecta a la empresa es que no dispone de una herramienta de control interno que le permita ser eficaz y eficiente a la hora de tomar decisiones. Independientemente del crecimiento constante que ha tenido Redolfi en los últimos años, ha descuidado un aspecto trascendental para la supervivencia de las pymes a largo plazo, que es el correcto manejo de control interno. Las decisiones de todas las sucursales dependen de la administración central, recae mucha información sobre el gerente general que a veces no puede tomar decisiones en tiempo y forma. No posee un departamento de Recursos Humanos, no hay una buena selección y capacitación del personal, lo que generan en determinados momentos pérdidas significativas.

Lo que se busca con el presente informe es diseñar e implementar un cuadro de mando integral (CMI), que sea utilizado por la alta dirección como herramienta de apoyo para tomar decisiones y poder traducir en toda la empresa las estrategias a largo plazo, analizando las posibles desviaciones que pudieran suceder, implementando las correcciones necesarias para llegar a los resultados deseados; y poder tener mejor conocimiento y desempeño en todos los niveles organizacionales.

Por otra parte, otros autores que trabajaron en el tema cuadro de mando integral aplicado a distintas empresas y los resultados que le permite la utilización de dicha herramienta.

A nivel internacional se puede mencionar un estudio realizado en universidades ecuatorianas, donde se puede apreciar la importancia que los directivos y jefaturas cuenten con una herramienta de control, que permita a las unidades académicas alto grado de efectividad de gestión. Con la implementación del CMI se logró mejorar el desempeño institucional, optimizando procesos y gestiones académicas (Macas, Pesantez, Morales, y Curipoma, 2017).

Así también, se toma en referencia el trabajo realizado por Casas, (2015) que tiene como fundamentación, proponer implementar un CMI en la empresa Segurcord S.A, le da la oportunidad analizar la organización de manera grupal, mejorando así su estructura organizacional realizando cambios en los procedimientos internos que mejoren la eficiencia de todas sus actividades. Dicha formalización mejora la comunicación en todos los niveles, obteniendo de esta manera información relevante para que los directivos puedan tomar decisiones acertadas.

La información recabada de los autores que estudiaron anteriormente el mismo hilo de investigación, incrementa con certeza la oportunidad de diseñar un cuadro de mando integral como herramienta de gestión para la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, incorporar indicadores de las 4 perspectivas para poder proporcionar información financieras y no financieras. Permitirá obtener una mirada de la empresa como un todo, colaborando con la gerencia a tomar decisiones, actuar de manera correctiva que le permita cumplir con los objetivos establecidos.

## Análisis de situación

### Descripción de la situación

A.J.&J.A Redolfi S.R.L es una empresa que lleva más de medio siglo de experiencia en el rubro de comercialización y distribución de alimentos y cigarrillos en toda la región de Córdoba y provincias limítrofes, posee un centro de distribución principal en la localidad de James Craik ubicada en el departamento Tercero arriba de la provincia de Córdoba, y tiene una población aproximada de 5326 habitantes; tiene una superficie de 145.000m2. Cuenta con una ubicación estratégica la cual favorece al crecimiento y desarrollo de toda la localidad, la cruza ruta nacional n°9 y de este a oeste es atravesada por ruta provincial n°10.

### Organigramas

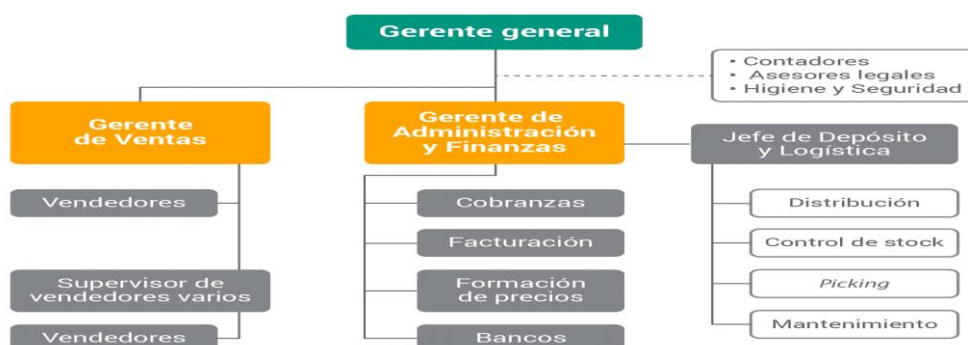


Figura 1. Organigrama central de la empresa.

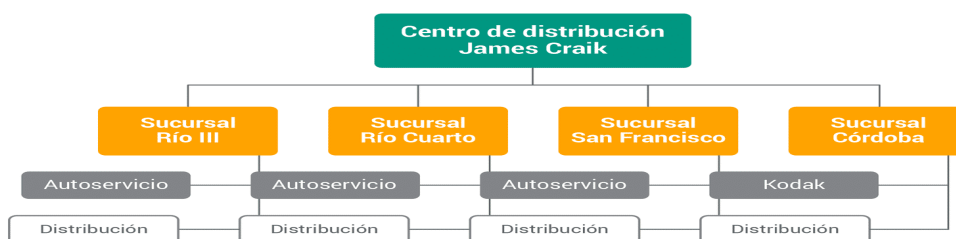


Figura 2. Organigrama de sucursales.

### *Visión*

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

### *Misión*

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

### *Valores*

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

\*Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.

\*Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

\*Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros.

\*Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa.

\*Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada.



\*Orientación al cliente, respetándose y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

En la actualidad A.J & J. A Redolfi S.R.L se dedica a la compra, venta y distribución de productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, en las que se pueden mencionar, Unilever Argentina, La Papelera del Plata, Procter & Gamble Argentina S.A, Maxiconsumo, Massalin Particulares, Arcor, Kodak, Fratelli Branca, entre otras distinguidas. Sus compradores son despensas, minimercados, kioscos, unipersonales o con pocos empleados, por lo general no disponen de vehículos propios para transportar mercadería ni el tiempo necesario para realizar las compras.

Cabe mencionar que posee una flota de 73 vehículos y 130 empleados distribuidos entre la casa central y las cuatro sucursales en el interior de la provincia; localizadas en San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y Ciudad de Córdoba.

En su casa matriz, se concentra la compra y distribución al resto de las sucursales ubicadas en Río III, Río IV, San Francisco y Córdoba. Cabe destacar que en esta última solamente se encuentra la distribución, ya que se decidió en el año 2004 cerrar el supermercado. A pesar de los crecimientos que se produjeron en los últimos años, la empresa no ha perdido de vista lo importante que es poseer, un clima de trabajo basado en el equipo, esfuerzo y dedicación haciendo hincapié en la esencia de empresa familiar.

Indistintamente de haber crecido a nivel exponencial ha descuidado un aspecto fundamental, como es el control de los distintos procesos organizacionales, no posee una herramienta de gestión de control interno que faculte a la gerencia tomar decisiones de manera rápida y correcta, evitando pérdida de eficiencia. La empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, lo que lleva en algunos momentos la selección del personal no sea el adecuado para el puesto, no presentan un procedimiento a la hora de capacitar al personal ingresante, provocando inconvenientes en las distintas tareas que desempeñan; por ejemplo: generando roturas de productos, demorando tiempos de entrega, produciendo en los clientes un malestar innecesario. Tienen problemas con pérdidas y/o roturas de mercadería, ya que no cuentan con un sistema de inventario eficaz y personal a cargo del mismo.

### *Análisis de contexto*

Con la necesidad de realizar la contextualización de la posición que se encuentra transitando la empresa, es necesario la aplicación de distintas herramientas que evalúen desde un entorno general a otro más particular.

En cumplimiento de la ejecución de los objetivos planteados de analizar desde una dimensión general a otro particular; se comienza a estudiar un entorno macro, en el que hacemos uso de herramienta PESTEL, que analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales. El análisis PEST consiste en analizar aquellos factores externos que las empresas no pueden controlar, pero pueden afectar su normal funcionamiento a futuro. (Milla Gutiérrez & Martínez Pedros, 2012)

#### Político:

Argentina es un país en el cual hace un tiempo la sociedad está dividida por dos ideologías políticas distintas, esa diversidad de los habitantes de la nación lleva a veces al gobierno a tener inconvenientes a la hora de tomar decisiones colectivas.

En la actualidad, el gobierno argentino liderado por Alberto Fernández, ha tomado la decisión de enviar proyectos de leyes relevantes para la sociedad argentina, como pueden ser la reforma tributaria, la interrupción voluntaria del embarazo, la movilidad jubilatoria, reforma judicial entre otras, que la no aprobación de la misma traería un costo político importante para el oficialismo. En la búsqueda de consenso para aprobar las distintas leyes la pandemia del Covid-19 muchas veces ha dificultado ese encuentro en las distintas cámaras del congreso (Argento, 2020).

#### Económico:

Prácticamente desde los años 50 los residentes argentinos conviven con procesos inflacionarios, lo que lleva siempre a una pérdida del poder adquisitivo del salario; por lo general

se produce por la emisión desmedida de la moneda de un gobierno para financiar el desequilibrio entre sus ingresos y gastos; esta situación lleva a las empresas a modificar constantemente el precio de sus productos.

En lo que se refiere a la inflación se puede afirmar que en julio del año 2020 el Índice de precio al consumidor (IPC) con respecto al total de los hogares la variación es de 1.9% en relación al mes anterior y la inflación anual con respecto a julio del 2019 fue de 42.4%. (Indec, 2020). La información antes descrita sin lugar a duda afecta al poder adquisitivo de la ciudadanía en general, disminuyendo el consumo masivo. A. J & J.A Redolfi S.R.L no es la excepción ya que sus principales clientes se ven afectados de manera directa, en algunos casos perdiendo rentabilidad y otros no logrando permanecer en el mercado.

#### Social:

La crisis económica y social que atraviesa el país ha puesto en una situación delicada a las diferentes empresas tanto mayoristas como minoristas de la Provincia de Córdoba, ocasionado una disminución en las ventas, los clientes redujeron su consumo de primeras marcas y trasladaron sus prioridades a productos esenciales y también a segundas marca, provocando que algunas empresas no puedan mantener todo el personal trabajando, lo que ocasiona un aumento en la tasa de desempleo. En el primer trimestre del año 2020 la tasa de empleo se ubicó 42.2% y la tasa de desocupación 10.4%, en comparación con el último trimestre del 2019 se puede observar a tasa de empleo tuvo una disminución de 0.8 punto porcentuales y la tasa de desocupación mostró un aumento de 1.5 puntos porcentuales (Indec, 2020).

#### Tecnología:

El uso de la tecnología ha sido un factor muy importante en los tiempos modernos, las empresas en la actualidad invierten mucho dinero para obtener herramientas que ayuden a los procesos organizacionales a ser eficientes. Internet es uno de los medios más utilizados por las empresas que comercializan productos de consumo masivos, es un instrumento muy utilizado actualmente, disminuye el tiempo de compra, venta y distribución de mercadería.

### Ambiental:

La empresa no presenta dificultad en lo que se refiere a seguridad e higiene y al cuidado del medio ambiente, siempre está dispuesta a colaborar con todas las campañas que impulsen al bienestar de la comunidad, presenta una responsabilidad social ejemplar.

### Legal:

Ordenanza n°1564/07, dicha ordenanza fue sancionada en agosto del año 2003, que exige a las industrias y depósitos de gran envergadura se trasladen a partir del año 2012 fuera del ejido urbano, otorgando beneficios impositivos y subsidios para la contratación del personal. En el caso de Redolfi fue lo que incentivó a tomar la decisión de invertir en el flamante centro de distribución que posee la firma en la actualidad.

Concluido en análisis PEST, se complementa la elaboración de la matriz FODA de la empresa de la cual se estudia, la cual permite hacer una evaluación de las fortalezas, debilidades, percibir oportunidades y amenazas, lo cual beneficiara el relevamiento y la apreciación de A.J&J. A Redolfi S.R.L. desde una perspectiva más integral, brindando información de suma utilidad que será relevante tanto para el desarrollo de la investigación como para el desempeño de la empresa en su ámbito de acción.

### Análisis FODA

<b>Matriz FODA</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Extensa trayectoria en el mercado.</li> <li>*Precios bajos, por compra de grandes volúmenes.</li> <li>*Ubicación geográfica estratégica.</li> <li>*Diversidad de productos de marcas Premium.</li> <li>*Baja rotación del personal.</li> <li>*Brindar financiación a bajas tasas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inexistencia de un departamento de RRHH.</li> <li>*No cuenta con un procedimiento de inserción laboral.</li> <li>*No invierte en publicidad.</li> <li>*Deficiencia de control interno.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Factores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Apertura de nuevas sucursales.</li> <li>*Incrementar el uso de internet y ventas online.</li> <li>*Analizar nuevas alianzas estratégicas</li> <li>*Leyes que benefician a las pymes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inflación constante</li> <li>*Ingreso de nuevos competidores en el mercado</li> <li>*Incertidumbre en el futuro económico del país</li> <li>*Comercialización ilegal</li> <li>*Apertura de importaciones.</li> </ul>

Tabla n°1. Fuente: Elaboración propia.

### Análisis Específicos

#### Cadena de valor

Es una herramienta que utilizan las empresas para identificar las actividades estratégicas que le dan un valor agregado al cliente. Por lo general son cinco actividades primarias y cuatro de apoyo, que le generan un valor y un costo específico de cada empresa (Kotler & Keller, 2016).

#### Cadena de valor de Redolfi A.J & J.A S.R. L.

Actividades de apoyo	Infraestructura	-Se invierte en un centro de distribución central que se encuentra ubicado en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba; y cuatro sucursales. -Fuentes de financiamiento: venta negocio actual, lotes, crédito y alquiler de un campo - Planes de financiamiento para sus clientes, por lo general el 80% de las ventas son al contado				Margen
	Recursos Humanos	-No dispone de un departamento de Recursos Humanos, y tiene un plantel de 132 empleados -No presenta un procedimiento de inducción al personal ingresante -Baja Rotación				
	Tecnología	-El nuevo centro de distribución le permite expansión y organización interna. -No cuenta de un sistema de información de inventarios				
	Compras	-Compras de productos alimenticios de consumo masivo para el normal desarrollo de la actividad				
	Logística entrada	Operaciones	Logística externa	Marketing y venta	Servicios Postventa	
	-Recepción de orden de pedidos -Recepción de productos Almacenamiento de mercadería	-Analizar Presupuestos -Emitir orden de compras de productos -Emitir facturas, cobros y pagos	-Distribuir la mercadería a las diferentes sucursales y comercios minoristas -Tiene una flota propia de 73 vehículos	-Comercios minoristas -No dispone de estrategia de Publicidad y comunicación. -colabora frecuentemente con instituciones de la zona	-No dispone de seguimiento una vez despachada la mercadería -No recolecta datos de la satisfacción del cliente	
Actividades primaria						

Tabla n °2 Fuente: Elaboración propia.

### *Evaluación del control interno*

Con la información recopilada de los distintos análisis tanto a nivel organizacional como de su entorno, se observa que presenta dificultades en los distintos procesos de control, por lo que resulta importante efectuar cambios por medio de la actuación de un profesional.

La gerencia no dispone de un sistema de gestión que le brinde una información fehaciente de cómo funcionan los distintos sectores dentro de la organización.

A causa de una entrevista realizada con el gerente de ventas se advierte que no disponen de un sistema para llevar las ventas, solamente dispone de una planilla de Excel con presupuestos pendientes y aprobados por los clientes.

En cuanto la administración general tiene indicios de una dirección familiar, no presenta una correcta delegación de funciones. Hay superposición de tareas, que producen demoras en la toma de decisiones, lo que trae dificultades para anticiparse a los problemas y brindar soluciones en tiempo y forma.

No cuentan área específica de recursos humanos, por lo general la selección del personal se da por la antigüedad que tienen en la empresa y no por la idoneidad del personal al puesto que se desea ocupar, no tienen un procedimiento de capacitación, los empleados aprenden mientras se encuentran trabajando; actualmente no impiden el normal funcionamiento, pero a un futuro cercano puede traer demoras en el crecimiento, ya que la base de empresa son sus empleados; utilizar recursos idóneos es sinónimo de calidad.

El área de depósito es de libre acceso, no se lleva un control de los ingresos y egresos de productos, existen cámaras, pero no se monitorean de forma habitual, y no se realizan documentos que respalden la salida de mercadería.

A continuación, se ejecuta una descripción actual de la empresa en relación a las 4 perspectivas; financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

### *Análisis de las 4 perspectivas del CMI*

#### Financiera:

Desde el punto de vista financiero, el análisis es utilizado para evaluar la situación de la empresa en cuanto a su viabilidad, estabilidad y rentabilidad; el cual se evalúan por medio de indicadores financieros.

Los más utilizados son el de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

Indicadores	Fórmulas	Año		
		2019	2018	2017
Liquidez	Act cte/Pas cte.	1.57	1.91	1.64
Endeudamiento	Pasivo total/activo total	0.62	0.57	0.40
Rentabilidad	(Venta-CMV)/Ventas	22%	21%	20%

Tabla n°3 Fuente: Elaboración Propia

**Liquidez:** mide la capacidad que tiene la empresa para disponer de efectivo para cumplir con las obligaciones a corto plazo (Villalpando, 2014). La fórmula para calcular la liquidez es de la siguiente manera: (activo corriente/pasivo corriente). Analizando los resultados obtenidos por la empresa en los últimos años se puede decir que dispone del dinero necesario para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

**Endeudamiento sobre activos:** es la participación de los acreedores en los activos de la empresa, es el cociente entre el total pasivo y el total del activo (Reinoso Lastra, 2014). Con el pasar del tiempo muestra cómo la empresa se fue endeudando; por el momento no representa ningún riesgo para los acreedores dado que la empresa dispone una buena capacidad de pago.

**Rentabilidad:** mide la capacidad que tiene la empresa para mantenerse en el tiempo. ((ventas-costo mercadería vendida) /ventas) se puede observar que se fue incrementando con el pasar de los años, 20%, 21%, 22%. Esto le da una seguridad razonable que se está trabajando de manera eficiente.

**Cientes:** es utilizado para analizar y mejorar la atención del cliente, ofrecer productos y servicios que le den un valor agregado a la imagen de nuestra empresa.

Se practicó una encuesta en una de las sucursales de cual se pudo determinar la satisfacción, fidelización que tienen los consumidores con respecto a la empresa, lo cual resulta determinante implementarlo en el resto de las sucursales para poder evaluar las perspectivas que tienen los consumidores de la empresa y de esta forma implementar las correcciones necesarias que les brinden beneficios futuros.

Procesos internos: en el área del depósito no se dispone de un sistema informático eficiente, no presenta control en la entrada y salida de productos, originando en determinados momentos roturas y/o faltante de mercadería; produce demoras en la entrega de los pedidos. En lo que respecta al personal se puede decir que no existe un proceso de selección e inducción que le brinden a la empresa una seguridad razonable que el trabajador ingresante es el mejor postulante para ocupar puesto.

Aprendizaje y crecimiento: lo conforma todo el personal, los sistemas y los procedimientos. En el mismo sentido que los clientes, el personal es de suma importancia retenerlos, entrenarlos y satisfacerlos. En lo que se refiere a Redolfi cuenta con aproximadamente 132 empleados, no dispone de un departamento de recursos humanos preparado para capacitar al personal, que analice el clima laboral; mejorando de manera gradual el rendimiento de los trabajadores.



## **Marco Teórico**

Diferentes autores han investigado cómo mejorar el control y gestión de las organizaciones, y así aplicar cambios en toda la estructura de la empresa que le permitiera mejorar la productividad.

El control interno tiene como principal función proteger los activos de la compañía, la correcta segregación de funciones es una actividad clave para supervisar y controlar las distintas áreas, disminuyendo el riesgo del uso incorrecto de los recursos que le dificultan lograr los objetivos planteados (Pereira Palomo, 2019).

Desde la década del 80 se produjeron transformaciones sociales, políticas, culturales, económicas, ambientales, etc.; que hicieron que las organizaciones se empezaran a mover en un ambiente más dinámico y competitivo. Dicha evolución llevó que las empresas modifiquen la perspectiva de producir únicamente productos a bajo costo, y prestarles mayor importancia a los activos intangibles que son la base del crecimiento de las empresas en la actualidad; una de las metodologías más eficientes para evaluar el valor de las empresas es el cuadro de mando integral (Amo Baraybar, 2017).

El cuadro de mando integral fue desarrollado por los autores David Norton y Robert Kaplan a principios de los años 90 con la idea de brindarles a las organizaciones una valoración más allá de la perspectiva financiera; es una herramienta integral que le brinda a los directivos de la compañía instrumentos necesarios para cumplir con los objetivos futuros; Es de vital importancia que toda la organización tenga en claro los objetivos y los medios para alcanzarlos.

Según Kaplan y Norton (2002) definen al CMI como una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión a toda la organización por intermedio de medidas de actuación, mide la gestión en base a 4 perspectivas; finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que le ayudan a tener una mirada equilibrada tanto de indicadores financieros como activos intangibles que le permiten un desarrollo progresivo a futuro.

Las perspectivas establecen los límites de los objetivos estratégicos, como así también de los indicadores y metas; a continuación, se describen los cuatro puntos de vistas de carácter general del modelo (Amo Baraybar, 2017).

\*La perspectiva Financiera: Hace mención al valor de la empresa desde el punto de vista de los accionistas. Otorgando una visión determinante para el resto de los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.

\*La perspectiva Cliente: Es desde el punto de vista de nuestros clientes, saber cuáles son sus expectativas respecto a la empresa, y si la misma satisface sus necesidades; Es un factor determinante para cumplir con los objetivos financieros.

\*La perspectiva de procesos: Identifica los procesos críticos que se espera presenten un fuerte impacto en el cumplimiento de la estrategia. Se busca optimizar la organización para aumentar el valor a nuestros clientes, proveedores y accionistas.

\*La perspectiva aprendizaje y crecimiento: Para cumplir con los objetivos de procesos, se hace énfasis en la innovación y desarrollo de la tecnología, acompañado con la capacitación de los recursos humanos; reconoce los activos intangibles que deben estar alineados con los objetivos para lograr con éxito la ejecución de la estrategia.

Se puede decir que midiendo y controlando las distintas perspectivas que brinda dicha herramienta, se consigue actuar y modificar los puntos críticos que ayudan a conseguir con mayor facilidad la excelencia empresarial (Salgueiro, 2017).

Continuando con la misma postura, Amo Baraybar (2017) conceptualiza al CMI como una técnica de gestión que es de apoyo para las organizaciones a implementar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí; alineando el comportamiento de las personas y los recursos.

El CMI es un instrumento de gestión que puede facilitar al departamento de recursos humanos a replantear y mejorar el funcionamiento de su propia gestión dentro de la organización, obteniendo una percepción tanto interna como externa. Será clave para que se obtenga la especialización que lo conviertan en un departamento estratégico (Gan y Triginé, 2012).

Una dimensión local define al cuadro de mando integral como un sistema de gestión, el cual sirve de auxilio para llevar a cabo la estrategia de manera sistemática que ofrece un feedback necesario para corregir los cursos de acción a través de una medición específica (Spidalieri, 2009).

Uno de los inconvenientes que surgen en la implementación del cuadro de mando integral son las diferentes visiones que poseen los gerentes dependiendo del puesto que ocupan dentro de la organización, por lo general muchos están orientado a la parte operativa sin conceder atención a la planificación a largo plazo; los gerentes pierden de vista la organización como un todo (Blanco Martínez, 2012).

Concluyendo con el análisis de los distintos autores se puede observar la importancia del control de gestión y valor que le proporcionan los intangibles a las empresas. El CMI es la herramienta modelo para controlar y mejorar todos los procesos que le dan un valor agregado a la organización, para que este instrumento se logre efectivizar tiene que estar vinculado con la estrategia y además contar con el apoyo y sostén de los distintos niveles gerenciales y la alta dirección.

## **Diagnóstico y discusión**

La empresa A.J & J.A REDOLFI S.R.L, pese a ser una empresa líder en el rubro de distribución y comercialización de productos alimenticios, no cuenta con una herramienta de control que le otorgue una visión de cómo se llevan a cabo todos los procesos de la organización. La evaluación interna de la empresa nos permite conocer las fortalezas con la que cuenta, su extensa trayectoria, su ubicación estratégica y la imagen positiva que tiene en el mercado.

### *Declaración del problema*

Al estudiar a la empresa en particular, se puede comprobar que A.J& J.A REDOLFI S.R.L. no presenta una herramienta de gestión que logre controlar y registrar los diferentes procesos que suceden en la organización. La carencia de contar con información cierta y de manera inmediata, genera que la dirección no tome las decisiones de manera correcta; no pudiendo explotar las oportunidades que se exhiben en el mercado.

El área financiera de Redolfi muestra en la tabla .3 Indicadores financieros del análisis de situación, que la empresa se encuentra en una posición favorable, ya que dispone del efectivo necesario para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. En lo que respecta a su nivel de endeudamiento, ha tenido un aumento paulatino, pero no presenta riesgo para los acreedores, sino que dispone de un buen manejo de pagos. Al implementar algunos cambios, la compañía puede mejorar su rendimiento, para obtener beneficios en el plano económico.

Se puede observar en el análisis PEST, las dificultades que atraviesan las empresas del sector al trabajar en un ambiente complejo. La inflación y otros aspectos socioeconómicos afectan el normal desarrollo de la actividad, provocando la pérdida del poder adquisitivo de los clientes, que se verá reflejado en una disminución de las ventas al finalizar el año.

Otro inconveniente que se visualiza en la tabla.1 FODA, es que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que se encargue de la selección e inducción del personal. Algunos puestos se ocupan por antigüedad, y otros como en el caso del personal de nivel jerárquico se selecciona a través de diarios de consumos masivos. Como consecuencia de no contar con trabajadores idóneos para el sector pertinente, se producen errores, aumenta la desconfianza y las demoras en la entrega del producto final.

El plano administrativo no dispone de una correcta división de funciones, lo que evita que tenga un mayor control de los movimientos que se realizan dentro del mismo, a su vez, esto permite que no se produzcan fraudes y errores. La mayoría de las decisiones que se toman en la gerencia es realizada por una sola persona, lo que trae aparejada una sobrecarga de tareas, que imposibilita que el sujeto cumpla con sus funciones en el tiempo pretendido.

El área de depósito no cuenta con un sistema de información fehaciente que acredite las reales cantidades de mercadería que ingresan y egresan diariamente, impidiendo que esta llegue a destino en tiempo y forma.

#### *Justificación del problema*

Para la resolución de los problemas anteriormente planteados se recomienda diseñar e implementar un cuadro de mando integral, esta es una herramienta eficaz que permite controlar el funcionamiento de la empresa en todas sus áreas, a través de diversos indicadores esenciales que evaluarán si la compañía está cumpliendo o no con los objetivos propuestos. De esta manera se logrará que la empresa actúe de manera correcta para llegar a ocupar un lugar de privilegio dentro de su competencia, sin dejar exento de los valores y calidad humana con la que se identifica.

#### *Conclusión Diagnóstica*

En base al análisis realizado podemos afirmar que A.J &J. A REDOLFI S.R.L se encuentra en una posición de privilegio en lo que se refiere a su lugar dentro del mercado en el que desarrolla su actividad, pero a su vez los distintos factores internos y externos hacen que la misma no se pueda explayar de manera debida. Es imprescindible contar con un cuadro de mando integral para que pueda resolver estos grandes inconvenientes, a partir de sus cuatro perspectivas incorporando objetivos e indicadores para que tanto directivos como empleados lleven a cabo sus propósitos iniciales, alcanzando el éxito empresarial.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar un cuadro de mando integral para A.J & J.A Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik Provincia de Córdoba, para mejorar el control interno en el año 2021.

### *Objetivos específicos:*

\*Analizar a la empresa desde las 4 perspectiva del cuadro de mando integral, para tener una visión general de las áreas de la organización.

\*Establecer objetivos estratégicos para A.J & J.A REDOLFI S.R.L, para el primer semestre del año 2021.

\*Diseñar un mapa estratégico que muestre las relaciones causa-efectos para el año 2021.

\*Formular indicadores de gestión para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir el resultado alcanzado por cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.

\* Evaluar el proceder de cada indicador, que permita obtener información para tomar decisiones.

Para abordar la propuesta de diseñar un cuadro de mando integral en Redolfi que le permita cumplir con los objetivos; y continuar siendo una empresa líder en el sector de distribución de productos alimenticios, se describe el siguiente plan de implementación.

### *Alcance*

Para llevar a cabo el plan de acción, es necesario que la alta dirección logre concientizar que es un factor determinante en la ejecución de la misma. Los altos mandos deben comprender que sin su mera participación no hay posibilidad de éxito, ya que las metas u objetivos deben ser un efecto contagio desde la gerencia a todos los niveles organizacionales.

Alcance Geográfico: La siguiente propuesta es diseñar un cuadro de mando integral en el centro de distribución central de J.A & J.A Redolfi S.R.L ubicado en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

Alcance Temporal: El siguiente trabajo tiene como objetivo diseñar un cuadro de mando integral, para primer semestre del año 2021, el plan de acción recomendado tendrá una duración de cuatro meses y se anhela que luego de este periodo se comiencen a ver paulatinamente resultados deseados.

#### *Recursos involucrados*

Para poder desarrollar todas sus actividades las empresas necesitan contar con distintos recursos: humanos, materiales, financieros, técnicos, intangibles entre otros.

\*Recursos Humanos: Se requiere la participación del gerente general, en conjunto con los encargados de las distintas áreas, deposito, ventas, compras, logística; la cual se le sumara la presencia de un Contador público especializado en auditorías internas y el acompañamiento de un licenciado en recursos humanos, que serán los responsables de del cumplimiento de los resultados del plan de acción.

\*Recursos Materiales: se usarán las instalaciones, los equipos de computación nuevos para implementar las reuniones vía zoom, en donde se darán a conocer el plan de acción, a los distintos niveles organizacionales y los resultados que se esperan con la implementación del mismo. Salas de conferencia, escritorios, sillas, teléfonos móviles, impresora entre otros.

\*Recursos Financieros: se detallan los costos aproximados en el presupuesto para poner en marcha el plan de acción, en donde se encuentran costos mensuales y otras erogaciones que se hacen por única vez.

\*Recursos técnicos: Son herramientas auxiliares que se utilizan para coordinar el resto de los recursos, hardware, Software (son programas que se utilizan para realizar tareas específicas), puede ser Excel, una herramienta fácil de usar en donde se pueden realizar tareas contables y financieras.

\*Recursos Intangibles: Los valores, trabajo realizado en equipo, creencias, son fundamentales para que los integrantes de Redolfi S.R.L se comprometan a cumplir con las acciones necesarias para llevar a cabo el plan de acción.

#### Presupuesto para Diseñar e implementar CMI en Redolfi, año 2020-2021

Recursos	Valor único	Valor mensual
Realizar encuesta de satisfacción a los clientes.	\$7000	
Inversión en tecnología (computadoras, teléfonos, impresoras).	\$80000	
Adquisición software de gestión .	\$40000	\$6300
Escritorios, sillas ,archiveros.	\$20000	
Capacitación del personal ,para manejar las nuevas tecnología.	\$7300	
Capacitación para los gerentes que serán los responsable de llevar a cabo balance scorecard.	\$20000	
Contador Público de acuerdo al honorarios del concejo de ciencias económicas de Córdoba.	\$150000	
Licenciado en Recursos humano.		\$35000
Medir los resultados y realizar ajustes correspondiente.		\$15000
Totales	\$324300	\$56300

Tabla n°4.Fuente: Elaboración propia.

#### *Acciones*

Evaluando la situación de la empresa y procurando concretar la puesta en marcha de CMI se recomienda realizar las siguientes acciones específicas.

En lo que se refiere al análisis de las perspectivas del cuadro de mando se puede mencionar:

-Perspectiva financiera: Por lo general, es la perspectiva que más atención toma la gerencia, la misma muestra la solvencia que dispone la empresa en el mediano y largo plazo. Disponer del nuevo centro de distribución que sea complementado con el mejor control de mercadería, se buscará incrementar ventas y aumentar el volumen de compras para contribuir con la reducción de costos, aumentando la rentabilidad.



-Desarrollo y aprendizaje: teniendo en cuenta que la empresa no dispone por el momento con un área específica de Recursos Humanos, se contratara a un licenciado de recursos humanos, para que junto al encargado del sector que requiera personal, realicen la selección y capacitación de los trabajadores ingresantes, además implementara capacitaciones trimestrales en el área de depósito y logística de la empresa; lo que se pretende con dicha contratación es mejorar la selección del personal, reduciendo errores, mejorando el clima laboral.

-Procesos internos: se buscará tener un mayor organización y control de los productos que ingresan y egresan del depósito, permitirá conocer con precisión las compras que requieren para cumplir con los pedidos y disminuir el tiempo de entrega de los productos. La mejora estará en concordancia con la misión de la empresa en disminuir los tiempos de entrega y cumplir con los requerimientos de los clientes en tiempo y forma.

-Clientes: como objetivos se busca mantener y aumentar el número de clientes en el mediano y largo plazo. Se implementará la utilización de la tecnología para realizar encuestas que demuestran la satisfacción, fidelización y el incremento de clientes nuevos.

-Diseñar un mapa estratégico que muestre las relaciones causa-efecto dentro de las 4 perspectivas.

-Establecer indicadores de medición.

-Organizar charlas semanales con el encargado de cada sector para evaluar desvíos.

-Establecer reuniones mensuales con la dirección para comunicar el avance de la propuesta, sus resultados y tomar decisiones en conjunto para realizar los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos.

#### *Marco de tiempo:*

Para poder aplicar con éxito la herramienta de gestión, es vital que todos los integrantes de la empresa puedan comprenderla y se sientan parte del cambio. Para hacer que todos entiendan mejor la estrategia, se realiza un mapa estratégico que la simplifica de forma gráfica. Esta la manifiesta de manera fácil las 4 perspectivas de CMI con sus objetivos estratégicos vinculados entre sí a modo de ver las relaciones causa-efecto.

Actividades	Meses	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Responsable
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	Reuniones con directivos																	Dueños-contador
	Analizar la empresa desde cada perspectiva																	Gerentes
	Establecer objetivos estratégicos.																	Dueños-Gerentes
	Reuniones con encargado de cada Área																	Encargados-Contador
	Elaborar Mapa Estratégico																	Contador - administrativos
	Contratar personal RR-HH y brindar capacitaciones																	RR-HH-Gerente
	Realizar Encuestas a los clientes																	Gerente ventas
	Formular indicadores de gestión																	Gerentes Administrativo
	Reunión con la alta dirección ,evaluar cada indicador y tomar decisiones.																	Gerente Gral.- Gerentes Administrativos

Figura n°3 *Diagrama de Gantt*. Fuente: Elaboración propia.

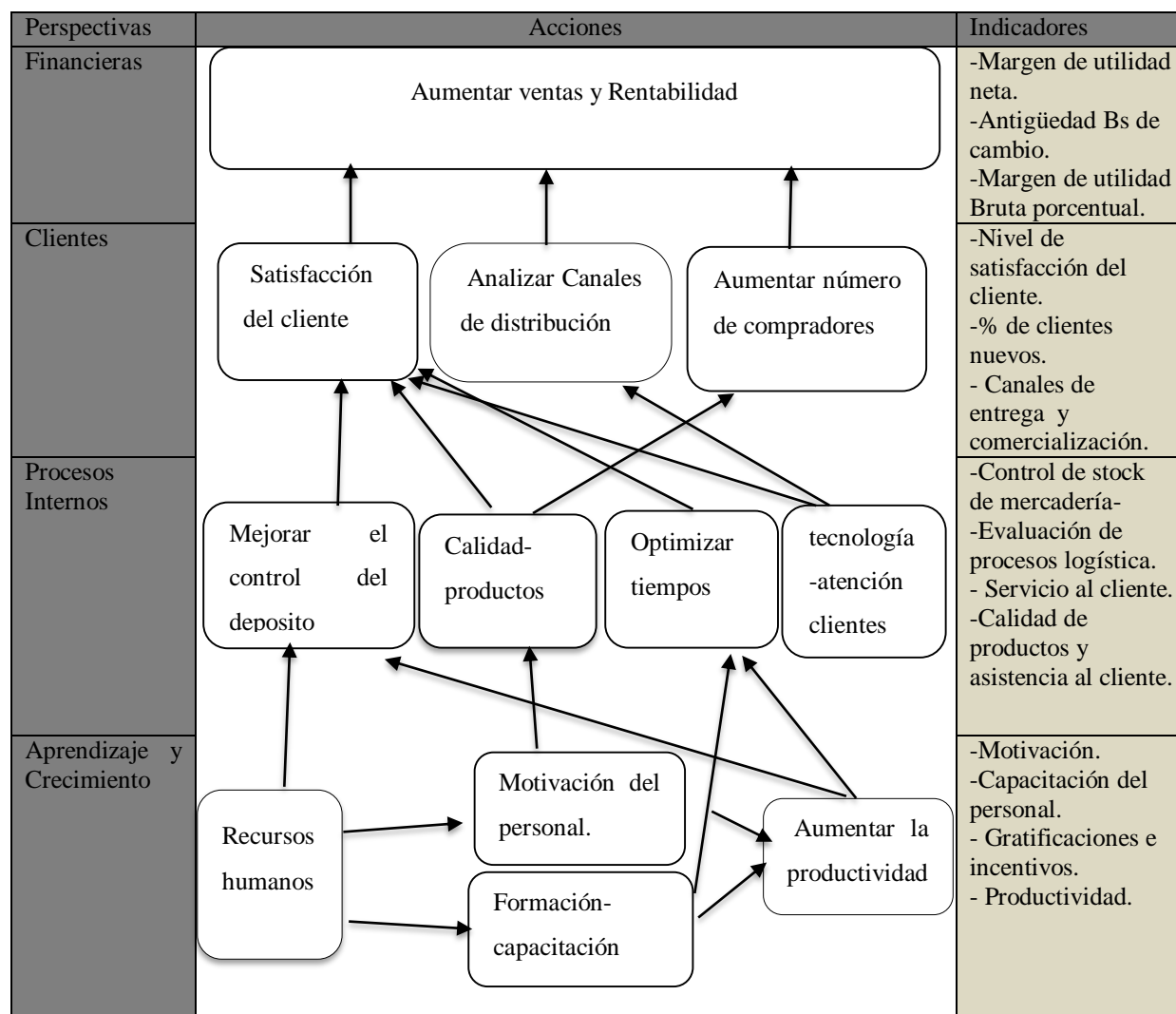


Figura n°4. Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se diseña para cada perspectiva, sus indicadores, fórmulas de medición, rangos de aceptación que sean productivos para cumplir con los objetivos.

Indicadores	Descripciones	Formulas y cálculos	Semáforo	Meta	Frecuencia	Responsables
Motivación	N° de recomendaciones de los empleado para mejorar el clima laboral	Índice de recomendaciones internas: N° de recomendaciones/total de empleados	Verde: más de 1 Amarillo: 1 por empleado Rojo :menor a 1	Más de una participación anual por sector	Anual	Recursos Humanos
Capacitación del personal	Formación de los trabajadores para la utilización de las nuevas herramientas de trabajo,	Índice de capacitación: empleados Formados/total de empleados	Verde :90% Amarillo:89% Rojo :menor74%	Mayor al 90%	Trimestre	Recursos Humanos
Gratificaciones e incentivos	Es una manera de premiar al personal por las buenas actuaciones	Comisiones: importe de comisiones/ventas totales	Verde: 1.2% Amarillo: entre 1.20% y 0.5% Rojo: 0.5%	1.2%	Mensual	Recursos Humanos
Productividad	Este índice nos dice cuanto colabora cada trabajador en los ingresos x ventas de la empresa luego de restar los costos de contratarlo. Este indicador nos dice cuál es el aumento por contratar un trabajador adicional	P Mg Vendedor: ventas mensuales netas/Costo de Remuneraciones de venta mensuales. \$26571470.65 /\$2.000.000=13.28%  -vendedores 40 -sueldo \$50000 -ventas netas anuales:318857647.78	Verde: mayor a 14% Amarillo: 14% Rojo :menor 14% .	14%	Mensual	Recursos Humanos /Gerente ventas

Tabla n°5: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Elaboración propia.

Indicadores	Descripción	Formulas y cálculos	Semáforo	Meta	Tiempo	Responsables
Control de stock de mercadería	Este indicador nos otorgará un conocimiento preciso de la cantidad real de mercadería que presenta la empresa	Mercadería real en la empresa: Stock de reporte - stock físico	Verde :95% Amarillo:75% y 94% Rojo: menor a 75%	98%	Trimestre	Encargado deposito /Gerente
Evaluación de procesos logística	Analizar los tiempos de respuestas a los clientes permite evaluar cómo se está satisfaciendo al mismo.	Tiempo de entrega pedidos: horas desde que se toma el pedido-horas entrega de la mercadería.	Verde: menos 36 hs Amarillo:36 hs y 48 hs Rojo: mayor a 48 hs	36 hs	Mensual	Gerente ventas
Servicio al cliente	La utilización de herramientas informáticas brinda mejor información para dar respuesta a los clientes de manera inmediata.	Índice de actualización herramienta informáticas: Equipos nuevos/total de gastos.	Verde: 13% Amarillo menor 13% Rojo: mayor 13%	13%	Semestral	Gerente ventas -gerente Gral.
Calidad de productos y asistencia al cliente	La finalidad de dichos indicadores en evaluar la calidad de respuesta de los procesos internos de la empresa a sus clientes.	Índice de quiebre de stock: Faltante de mercadería/ventas: %	Verde: mayor 2% Amarillo:2% Rojo: menor 2%	2%	Trimestral	Gerente compra y logística
		Índice de pedidos devueltos: cantidad de productos devuelto/productos totales.%	Verde: Menor 1% Amarillo:1% Rojo: mayor 1%	1%	Mensual	

Tabla n° 6: Perspectivas Procesos Interno. Fuente: Elaboración propia.



Indicadores	Descripción	Formulas y cálculos	Semáforo	Metas	Tiempo	Responsables
Margen de utilidad neta	Calcula el porcentaje de las ventas que se convierten en utilidad para los dueños.	Utilidad neta /ventas netas (6.195.536,11/ 318.857.647,78) *100= 1.943	Verde: 6% Amarillo: 6% y 1% Rojo :menor a 1%	6%	Anual	Gerente general
Margen de utilidad bruta porcentual	Es el beneficio en porcentaje que obtiene la empresa por producto luego de abonar sus costos.	((Ventas-costo de ventas) /ventas))  (68959226.30/318857647.78) *100:21.63	Verde :25% Amarillo:24% y20% Rojo :menor a 20%	25%	Anual	Gerente general/ventas
Antigüedad Bs de cambio	Es la cantidad de veces que se vende la existencia de mercadería en el año calendario. Da como resultado que la mercadería se vende 8.49 veces en el año.	Periodo x Bienes de Cambio año 2018/Costo de Ventas.  ((365 * 29827616,96) / 249898421,50):43 días	Verde: 35días Amarillo: ente 35 y 45días Rojo: más 45 días	30 días	Anual	Gerente general

Tabla n°8 Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia.

Para llevar adelante el CMI de manera eficiente, se sugiere contratar un Contador Público especializado en auditorías internas, para que sea el responsable de organizar, controlar y verificar el avance de los diferentes indicadores a emplear en el desarrollo del cuadro de mando integral. Dicha tarea será en conjunto con los responsables de cada área y los propietarios de la firma.

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusión:*

En el presente reporte de caso se realizó un exhaustivo análisis de la empresa en cuestión: A. J & J.A Redolfi S.R.L, se llega a concluir que es necesario implementar el Cuadro de Mando Integral propuesto para mejorar la gestión de la misma. Se destacan algunos puntos sobre los cuales la empresa deberá tomar acciones en el menor tiempo de plazo posible.

El plan de acción se plasma en un diagrama de causa-efecto entre los distintos factores que se interrelacionan en todas las direcciones de la organización, con el fin de acompañar la estrategia de la empresa; ser líder en el mercado, con una gran diversidad de productos a bajos costos, que hacen a la fidelización de los clientes.

Se establecieron objetivos estratégicos como aumentar las ventas, rentabilidad, incrementar las zonas de comercialización y capacitar a los trabajadores.

La adquisición de un sistema de información, en conjunto con el CMI y la formación de los trabajadores para adquirir el correcto manejo de las herramientas, coopera con la finalidad de mejorar el proceso de distribución y comercialización de la empresa, a su vez, le otorga un mejor control de los inventarios físicos, que le ayudarán a cumplir con los pedidos sin tener quiebre de stock y obtener así, un cliente satisfecho por contar con mercadería en tiempo y forma.

Con el Cuadro de Mando Integral, todos los integrantes de la organización, desde el cargo más alto hasta el más bajo, aportan su participación en el proceso de ejecución.

Es relevante, que todos los directivos se comprometan y demuestren motivación y compromiso hacia toda la empresa, otorgando estímulos a mandos medios y operativos por los fines cumplidos. La intervención en la confección de los planes y feedback de la comunicación y coordinación de la parte operativa y el trabajo en equipo, conseguirá evidenciar dicha herramienta de gestión.

Los beneficios que se obtendrán al implantar este modelo de gestión serán: mejorar los procesos internos, que serán más eficientes, perfeccionar cada servicio que se le brinde a la



comunidad, poseerán mayor cantidad de clientes satisfechos, fidelizando aquellos que ya son parte de la empresa, originando grandes ventas, importantes ingresos, y, por ende, un óptimo posicionamiento en el mercado competitivo.

*Recomendaciones:*

Finalizadas las conclusiones del siguiente reporte de caso y pudiendo brindar recomendaciones para lograr un mayor crecimiento tanto en el ámbito interno como externo, se recomienda:

\*En el sector del depósito, será necesario contratar a un profesional de seguridad e higiene, que se responsabilice de proveer los elementos de protección personal y controlar el uso de los mismos.; evitando posibles accidentes laborales que aumenten los riesgos y costos de las ART.

\*La utilización de las redes sociales para una mayor promoción y exhibición de los productos, poner énfasis en la publicidad de los mismos, agregar el servicio de venta online, promociones y descuentos.

## Referencias

- Amo Baraybar, F. (2017). *ProQuest Ebook Central*, (ESIC, Editor) Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/119597>
- Argento, A. (06 de 09 de 2020). *Las leyes del Presidente y el futuro del consenso: cómo sigue el Congreso tras una semana agitada*. Obtenido de Infobae.com: <https://www.infobae.com/politica/2020/09/06/las-leyes-del-presidente-y-el-futuro-del-consenso-como-sigue-el-congreso-tras-una-semana-agitada/>
- Casas, J. (JULIO de 2015). *Repositorio digital Universitario. Centro Regional Universitario Córdoba*. Obtenido de <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/930/1/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20-%20El%20Cuadro%20de%20Mando%20Integral%20-%20Etapa%20de%20Reestructuraci%3%b3n%20Interna.pdf>
- Contini, M. (2017). <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/6267>. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6267/Contini%2c%20Magali%20Rocio.%20Sistema%20de%20gestion%20para%20la%20toma%20de%20decisiones....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Indec. (junio de 2020). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20AF03C1677F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf)
- Indec. (Julio de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_207BFCDEE221.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_207BFCDEE221.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *THE BALANCED SCORECARD*. BARCELONA: GESTION 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *DIRECCIÓN DE MARKETING*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=4760148>

- Macas, Á. A., Pesantez, D. J., Morales, S. X., & Curipoma, M. A. (octubre de 2017). *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias*. (S. d. conocimiento, Editor) Obtenido de <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/195/198>
- Pereira Palomo, A. C. (2019). *Control Interno en las empresas Su aplicación y Efectividad*. (Vol. 1 EDICION). México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Redolfi, P. (2008). *TRABAJO FINAL DE GRADO*. James Craick: TESIS DE GRADO.
- Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Indicadores de gestión*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/70236>
- Salgueiro, A. (2017). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz De Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/63024>
- Spidalieri, R. M. (2009). *Planificación y control de gestión: Scorecard de Recursos Humanos*. Brujas. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/78027>
- Villalpando, R. F. (2014). *Análisis de estados financieros*. Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/41177>