

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Planificación de gestión de información interna y externa

“Cuadro de mando integral para la empresa Redolfi SRL”

Autor: Chávez, Jorge Luis

Legajo: CPB03936

DNI: 40.101.240

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio, 2020

Resumen

El siguiente reporte de caso fue realizado en la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en el interior de la provincia de Córdoba. La misma se dedica a la comercialización y distribución de productos de alimentación, perfumería, limpieza y cigarrillos. Al realizar un análisis exhaustivo de la organización, se detectó que posee una serie de carencias en diferentes ámbitos. Algunas de ellas fueron: no se llevó a cabo un proceso de control de gestión, ausencia de capacitación para los empleados, ausencia de atracción y segmentación de los clientes, inexistencia de un área de recursos humanos y seguridad e higiene, entre otras. Debido a esta realidad que se observó, y para hacer frente a las dificultades mencionadas, se le propuso, como herramienta de gestión, implementar un cuadro de mando integral. A través de este, se buscó realizar un seguimiento y control de los cuatro pilares fundamentales que sirven de guía para la organización, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma, y proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras claves: cuadro de mando integral; gestión; estrategia

Abstract

The following case report was made in the company Redolfi S.R.L, located inside the province of Córdoba. It is dedicated to the marketing and distribution of food, perfume, cleaning, and cigarette. When carrying out an exhaustive analysis of the organization, it was detected that it has a series of deficiencies in different areas. Some of them are there is no management control process, lack of training for employees, lack of customer attraction and segmentation, lack of human resources and safety and hygiene, among others. Due to this reality that was observed, and in order to deal with the aforementioned difficulties, it was proposed, as a business management tool, to implement a comprehensive scorecard. Through it, we will seek to monitor and control the four fundamental pillars that serve as a guide for the organization, thus helping to improve its current situation, and providing periodic information on the fulfillment of the established objectives.

Keywords: comprehensive dashboard; management; strategy

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Descripción de la situación	6
Análisis del contexto.....	7
Diagnóstico organizacional.....	10
Análisis de las perspectivas del CMI.....	13
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	18
Problema abordado.....	18
Justificación del problema.....	18
Conclusión diagnóstica	18
Plan de implementación.....	19
Objetivos generales y específicos	19
Alcance.....	19
Los recursos	20
Acciones y marco de tiempo	20
Evaluación y medición de la prepueta.....	22
Presentación y diseño de los indicadores para el CMI.....	23
Construcción del CMI.....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	28
Referencias	30

Introducción

El siguiente trabajo de grado se desarrolló en el marco de la materia Seminario Final de la carrera contador público.

La organización objeto de estudio fue, Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Para una buena distribución y comercialización a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados.

De acuerdo con el análisis que se realizó sobre la información de la empresa, se pudo detectar varios problemas a nivel interno, los cuales, tratándolos se conseguiría un mejor funcionamiento de la organización. Tales problemáticas son:

- Ausencia de atracción y segmentación de los clientes.
- No cuentan con tecnologías en sistemas de información.
- Falta de capacitación.
- Ausencia de profesionales capacitados en el área de higiene y seguridad y recursos humanos.
- No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- No se lleva a cabo un proceso de control de gestión.

Por tales razones se tomó la decisión de llevar a cabo un análisis del control interno, lo cual para dicha tarea una herramienta recomendable es el cuadro de mando integral (CMI). De esta manera, poder detectar los distintos errores, debilidades y

proporcionando factibles soluciones para la empresa. También se logra detectar el grado de cumplimiento de los objetivos, sus respectivos desvíos y sus posibles respuestas.

Con respecto a los antecedentes teóricos y empíricos, son varios que sustentan la relevancia del CMI, uno de los marcos de referencia que se puede mencionar es caso de Rober Kaplan y David Norton. Quienes afirman que, el CMI es una herramienta para movilizar a la organización hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos para el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro (kaplan y Norton , 2002).

Usa medidas en cuatro categorías, desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales.

Por otra parte, en los últimos años han sido desarrollados numerosos estudios en distintos países sobre la aplicabilidad y aspectos positivos resultantes de la aplicación del CMI en organizaciones de distinta naturaleza, tamaño y sector de actividad.

En Portugal, Quesado, P. Rodríguez, L. y Guzmán, B. (2012) desarrollaron un estudio empírico, fundamentado en los planteamientos de las teorías de contingencias e institucional, en que uno de los objetivos ha sido identificar los beneficios y cambios derivados de la implementación del CMI en organizaciones públicas y privadas portuguesas. En lo que respecta a los beneficios derivados de la implantación del CMI, el 79,5% de las organizaciones privadas destacaron como aspecto positivo la mejora en el alineamiento entre objetivos estratégicos y acciones. Los siguientes beneficios están relacionados con el desarrollo de un sistema consistente de objetivos 74,4% y la clarificación y comunicación de la estrategia 69,2%.

En el caso de las organizaciones públicas, el 91,7% subrayaron como aspectos positivos el hecho de facilitar la implementación de la estrategia y su desarrollo adicional, seguido de la mejora del desempeño organizacional 83,3% y de la clarificación y comunicación de la estrategia 75%.

En la actualidad existen métodos de gestión diversos, que las empresas pueden poner en marcha, pero uno de los más recomendables es el CMI. A su vez se cree que el implemento de esta herramienta a la empresa Redolfi S.R.L. es muy útil, ya que favorece el diseño, implantación, control y evaluación de nuevas estrategias que favorezcan

el desarrollo y crecimiento de la organización. Este instrumento es de gran relevancia, puesto que le permite solucionar o mejorar las problemáticas ya mencionadas que asume dicha empresa.

Algunos de los veneficios según Hill, C y Jones, G (2015) que se derivan de diseñar un CMI en una organización son:

- Traducir la visión o misión de la empresa a todos los niveles organizacionales.
- Diseñar y reconocer indicadores de medición que permitirán valorar y evaluar la situación de los objetivos organizacionales.
- Tener una guía de pautas que le permiten a la empresa planificar, rediseñar y reajustar la estrategia.
- Promover y permitir la retroalimentación de la información dentro de la organización.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, se dedica al rubro mayorista de productos y cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en diferentes ciudades del interior de Córdoba incluyendo Córdoba Capital. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

El principal objetivo de la organización consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. La empresa se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, que le permitirá obtener mejores rendimientos.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. Cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

En definitiva, la empresa se encuentra en un gran crecimiento que no podrá desaprovechar, el nuevo depósito le permitirá abastecer a sus clientes actuales, aumentar el nivel de ventas, disminuir el costo de pérdida de ventas por falta de stock, disminuir el índice de rotura y robo de mercadería y pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera

Análisis del contexto.

Para analizar el contexto de la empresa, se utiliza la herramienta estratégica PESTEL, la cual consiste en el estudio de cada uno de los siguientes aspectos:

Factores políticos

La situación política del país en este momento es cambiante, hay una gran crisis económica. Los últimos años se destacaron por la inestabilidad política, en las decisiones tomadas, por las elecciones, por factores externos del país que afectan a Argentina, entre otros, lo que inquieta a la sociedad tanto anímicamente como a la hora de invertir.

Una de las medidas tomada para ayudar a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), monotributistas y autónomos con sus deudas impositivas, fue la implementación del plan moratoria. Es un plan de regularización de deudas tributarias y de los recursos de la seguridad social, que condona intereses, multas y demás sanciones por obligaciones vencidas al 30 de noviembre de 2019, inclusive.

“A través de la Resolución General 4667/2020, la administración federal de ingresos públicos (AFIP), reglamentó la moratoria para pymes, monotributistas y autónomos que fue establecida en el marco de la Ley de Solidaridad y Reactivación Económica” (Infobae, 2020).

Factores económicos

Argentina actualmente se encuentra atravesando una gran recesión multidimensional, la cual afecta a cada uno de los sectores económicos del país. Se muestran increíbles alzas en la inflación, atacando directamente a los precios y en consiguiente a la caída del consumo.

Si bien la inflación de febrero de este año se ubicó en 2% y fue la menor en los últimos dos años, debido a la gran inflación del año pasado las cifra

dadas a conocer hoy en día muestran que los precios subieron 50.3% respecto del mismo mes del año pasado. (Infobae, 2020)

Otras variables que interactúan con la economía es el dólar que está en subida al igual que la tasa de interés, lo que debilita la moneda local y genera pérdida en el poder adquisitivo y una caída del Producto Bruto Interno (PBI). La pérdida del poder adquisitivo impacta directamente en el bolsillo de la gente, lo que ocasiona bajas en el consumo.

Factores sociales

Inmersos en un período de profunda crisis, tanto el ámbito económico como el social se ven fuertemente afectados. Las tasas de pobreza y desempleo se han presentado en alza durante los últimos meses habiéndose multiplicado en gran medida la cantidad de población argentina que no puede cubrir sus necesidades básicas.

La pobreza alcanza en Argentina niveles devastadores. El 35,4% de los ciudadanos, 8,1 puntos más que hace un año, y el 25,4% de los hogares no pueden costearse una alimentación básica. Son más de 15 millones de personas. El dato, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y censo (INDEC). (El Pais, 2019)

Otro factor que azota a los argentinos es el continuo crecimiento de los números de personas desempleadas. La presencia de un elevado desempleo es un problema tanto económico como social. Como problema económico, es un despilfarro de valiosos recursos. Como problema social es una fuente de enormes sufrimientos, ya que los trabajadores desempleados tienen que luchar con una renta menor.

La desocupación subió del 9,6 al 10,6% según los datos del INDEC del segundo trimestre del año 2019 con relación a igual período de 2018. Proyectando esa tasa al total de la población urbana, hay 2.050.000

desocupados urbanos, 250.000 más que un año atrás. Si se incluye la población rural, el desempleo golpea a más de 2,5 millones de personas. (Clarín, 2019)

Factor tecnológico

Las nuevas tecnologías cambian nuestra manera de vivir. Con los avances tecnológicos han cambiado los hábitos de consumo de información de las personas. En las distribuidoras estas nuevas tecnologías se aplican en búsqueda de dar una mejor experiencia a los clientes al momento de comprar. Así mismo, pueden hacer sus procesos más eficientes lo que se resume en un ahorro de costos para ellos.

Entre los avances se puede mencionar las tecnologías para las ventas (inteligencia artificial), la cual permite ayudar a distribuidoras, supermercados o tiendas a pronosticar y planificar la cantidad de mercaderías necesarias. De esta manera la inteligencia artificial es una de las tecnologías más usadas en este tipo de negocios.

Otra de las diversas tecnologías que ya están aplicando en supermercados y distribuidoras se encuentran las aplicaciones móviles, que permite a los clientes hacer su lista de compra. Así mismo también hay apps para que empleados gestionen las mercancías y el stock, etiqueten productos, asistan a los clientes en el abastecimiento o manejen las pantallas digitales.

Factor ecológico

Existe la norma ISO 14001, la cual es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales y que estas actividades sean parte de sus prácticas de negocios habituales. La ISO 14001 puede proporcionar un ahorro del costo a través de la reducción de residuos y un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.

La organización no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos, igualmente existe un compromiso, si bien no tienen un área dedicada específicamente a este aspecto, sí cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les deja en las memorias técnicas.

Factor legal

Tanto los Municipios, las Provincias y la Nación, generan normas, leyes, decretos y ordenanzas en la que la empresa debe adaptarse y cumplir con los requerimientos exigidos. Este análisis tiene que ver con el estudio de aquellas normas que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Sin ir más lejos, la decisión final del proyecto de ampliación y centralización del depósito de la ciudad de James Craik se debió a la Ordenanza N° 1564/07.

La ley 18284, denominada Código Alimentario Argentino, relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias se aplicará y harán cumplir por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales o de la Municipalidad.

Otra ley de importancia para la empresa es la ley de transporte de productos alimenticios, a cargo de las distintas jurisdicciones nacionales, provinciales o municipales y sus organismos competentes, y debe continuar en la vía pública con verificación de las condiciones exigidas por la ley para los Alimentos transportados.

Otra regulación en este caso a nivel nacional que se puede mencionar se encuentra en la ley 24.467 que AFIP puso en vigencia. En donde las Pymes están respaldadas por un paquete de beneficios para impulsar su compatibilidad. “La presente ley tiene por objeto promover el crecimiento y desarrollo de las Pymes impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, s.f.).

Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional, de acuerdo con la información de la empresa, se optó por utilizar la matriz FODA.

Esta herramienta posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e

implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (Ramírez Rojas, 2012)

Esta herramienta es implementada con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa donde se determinó lo siguiente:

Fortalezas

Una de las grandes ventajas con las que cuenta la empresa, es el reconocimiento de la marca a nivel nacional, esto la hace fuerte en el mercado brindando una red de distribución amplia. Además, cuenta con un gran equipo especializado, con experiencia en el rubro de distribución de alimentos, con productos y servicios competitivos en calidad-precios y cuenta con una cartera de clientes diversificada y servicios de post venta. Otra fortaleza es que la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Entre los valores de la empresa se encuentran: respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, transparencia, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria.

Oportunidades

La gran oportunidad de la empresa tiene que ver con la inversión de \$3.000.000 en el nuevo predio y depósito, que demuestra el constante crecimiento de la empresa. La nueva ubicación será estratégica, ya que favorece el desarrollo local y a nivel mercado se posiciona para estar más fuerte a sus competidores, esta gran oportunidad le permitirá explorar nuevos segmentos del mercado y llegar a mercados desconocidos para la empresa. Otra gran oportunidad es que la empresa cuenta con una flota de automotores y camiones importante, los cuales son vehículos que acompañan en forma apta para el crecimiento en el mercado demostrando una importante actualización de sus tecnologías y bienes de uso.

Debilidades

Algunas de las debilidades de la organización son, la baja en ventas que está obteniendo la empresa por falta de espacio físico para las mercaderías. La falta de un área de recursos humanos, como también un área de higiene y seguridad. No tiene un proceso de selección de los empleados.

Otra debilidad es que no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, esta falta de capacitación a los empleados muchas veces ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan. Tienen baja rotación de empleados. La empresa tiene pérdidas por mercaderías vencidas y mercaderías rotas por falta de organización y espacio, también por pedidos generados, pero no entregados por falta de mercaderías. Otra de las debilidades de la empresa es que no tienen clasificación de los clientes por volumen ni por comportamiento de compra, ni al detalle de quienes son individualmente; tampoco tiene planes de financiación para sus clientes.

Amenazas

Redolfi se encuentra fuerte en el mercado hoy en día, pero sin dudas cualquier desequilibrio en cuanto al estudio de las necesidades de los clientes puede dar paso a que los mismos decidan por otras opciones que el mercado competitivo le ofrece. La alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente, es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

La Competencia se encuentra en constante expansión debido a los cambios en los costos que son trasladados a los precios. La empresa tiene dos grandes competidores consolidados en el mercado mayorista, además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de la empresa. Otra de las amenazas es la situación económica de la Argentina y el mundo, la gran inflación y presión fiscal.

Análisis de las perspectivas del CMI.

Por último, para un análisis más específico y profundo, se concluyó con el estudio del posicionamiento de la empresa, según las diferentes perspectivas del CMI. Las cuales son:

Perspectiva financiera

Para el estudio de esta perspectiva, se secciona la información de los estados financieros de Redolfi S.R.L, para llevar a cabo un análisis de los componentes del Patrimonio Neto (PN) y dar así una idea de la información que ellos proporcionan.

Con respecto al endeudamiento de la empresa, observando los pasivos, se puede ver que a corto plazo sostiene endeudamientos relacionados con la actividad operativa, en gran parte decide financiarse con sus proveedores, es decir que las deudas tomadas por terceros se hacen principalmente en el corto plazo.

En relación con la liquides de la organización se puede decir, que por cada \$1 peso que se adeuda en el corto plazo se cuenta con \$1,53 para hacer frente a las obligaciones (activo corriente/pasivo total). El cálculo de los correspondientes Fondos de Maniobra, también llamado capital de trabajo, en todos los períodos es positivo, es decir, que con parte de los recursos corrientes de la empresa que no están absorbidos por el activo no corriente, se encuentra disponible para financiar parte de las necesidades de capital de largo plazo. Esto es bueno ya que es una porción que se puede llegar a utilizar para financiar la propuesta.

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

Relación con el cliente

Uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una organización es conocer el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio o producto que la organización ofrece.

Los clientes de la empresa Redolfi S.R.L. en general son, supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías. Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general.

Algunos de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes para una mayor satisfacción son, tiempo de entrega acotado, en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas. A sus clientes que realizan compras al contado se le efectúa un descuento entre el 2% y 3%, y sino las compras se pueden hacer con una financiación a 30 días. También se realiza asesoramiento comercial, los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo.

Procesos internos del negocio

En este ámbito se focaliza en los procesos internos que son críticos para atender las necesidades de los clientes, contando con objetivos relacionados con la reducción de costes operativos, la mejora de las prestaciones de los productos o el aseguramiento de la calidad de los productos/servicios.

Uno de los procesos que se realiza en la empresa Redolfi S.R.L. es el abastecimiento, este posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Dicho método proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. A pesar de este sistema de todos modos se producen pérdidas por mercaderías vencidas y mercaderías rotas por falta de organización y espacio, también por pedidos generados, pero no entregados por falta de mercaderías.

Después otro de los procesos es el de recepción, al momento en que se descargan los camiones, se controlan los productos que se bajan del transporte y cotejan con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. El único problema es que, para realizar este control,

no existe un sistema informatizado, por ejemplo, códigos de barras. Por último, se puede nombrar el proceso de ventas, las cuales se realizan casi sin restricciones, es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, lo que si la única desventaja que se observar es que la empresa no tiene planes de financiación para sus clientes.

Dentro de la organización hay algunos procesos que no se pueden llevar a covo, porque directamente se observó la ausencia de áreas importantes, que empresas con estas magnitudes debería tener, por ejemplo, un área de control de gestión, un área de recursos humanos o un área de marketing

Capacidades organizacionales, aprendizaje y crecimiento

Este entorno se orienta al clima organizacional, a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos.

En cuanto al clima organizacional en general la empresa tiene buena relación con los empleados, lo que ocasiona un ambiente agradable para trabajar. Otra cosa que se pudo observar es que no se tiene un proceso de inducción para los distintos cargos o puestos, lo que ocasiona inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan (no se cuentan con capacitaciones), por lo que se genera un margen de error.

Con relación a términos tecnológicos, la empresa carece de sistemas de gestión de compras y de ventas, por lo que las operaciones son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido pero que no permite consultar su evolución o estado.

Marco teórico

A continuación, en este apartado se definen los conceptos teóricos que debe conocer el lector para interpretar claramente la utilidad de la herramienta propuesta, para la solución de los problemas encontrados. Se aplica un mayor desarrollo en la fase del CMI y todos los elementos que lo componen, de manera de tener claro sus principales funciones y aplicaciones, antes de comenzar con el diseño de uno.

Esta herramienta de gestión fue desarrollada por Kaplan y Norton (1992). Surgió inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema estratégico de gestión.

El CMI es de extrema utilidad para cualquier persona que dirija la empresa, ya que este permite controlar el avance de la actividad, identificar cuáles son las situaciones que generan desviaciones y a través de estas, optimizar las medidas necesarias para corregirlas. Dentro de esta herramienta, se utilizan diferentes tipos de indicadores, los cuales nos darán el resultado exacto e instantáneo de cómo se encuentra la empresa. Una de las características de estos indicadores, es que se definen en función de la actividad, y no en términos contables y financieros (Kaplan y Norton , 2002).

Siguiendo lo mencionado por el autor anterior, en su libro, dentro del CMI, existen cuatro diferentes perspectivas, las cuales se analizan en profundidad a la hora de realizar el cuadro. Estas cuatro perspectivas son:

Perspectiva financiera

Esta perspectiva se restringe únicamente a la implementación de las estrategias esenciales basadas en el aumento de los ingresos y de la productividad. Responde a la asignación eficiente de los recursos. Del logro de objetivos que se concreten en esta perspectiva, depende en gran medida el nivel de ingresos y, por consiguiente, la generación de valor en la empresa

Perspectiva del cliente

Se debe presentar diferentes objetivos o indicadores, los cuales se permitirán conocer sobre las expectativas de la comunidad. Para responder de manera exitosa, se

deberá tener un transparente manejo respecto de los recursos humanos, físicos y financieros, logrando un control permanente sobre el crecimiento, beneficios, retornos de capital y el uso del capital.

Perspectiva de los procesos internos

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos que se encuentran asociados a cada uno de los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito dependen las expectativas de todos los beneficiarios de la empresa. Como aclaración, esta perspectiva se desarrolla luego de que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera. Los indicadores de esta etapa deben reflejar específicamente los procesos internos de la organización. Algunos de los indicadores distintivos de esta etapa son el tiempo de ciclo del proceso, el costo unitario por actividad, los niveles de producción, los costos de trabajo, los beneficios derivados del mejoramiento continuo, la reingeniería y la eficiencia en el uso de los activos.

Perspectiva de innovación y aprendizaje

Estos indicadores sirven como motor del desempeño futuro de la empresa, los cuales reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Todas estas competencias se encuentran vinculadas a las capacidades propias del personal de la empresa, que incluyen también el correcto uso de tecnología, la disponibilidad de información estratégica para la oportuna toma de decisiones, y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras. Es alta la consideración de esta perspectiva dentro del CMI, ya que refuerza la importancia de invertir para crear valor a futuro. Dentro de los indicadores que aparecen en esta perspectiva, encontramos la brecha de competencias clave, el desarrollo de competencias clave, la Retención de personal clave, la captura y aplicación de tecnologías y valor generado, el ciclo de toma de decisiones clave, el progreso en sistemas de información estratégica, la satisfacción del personal y el clima organizacional.

Se debe también tener en cuenta la definición de los temas estratégicos. Lo particular a resaltar, es que la definición de los temas estratégicos va a proporcionar un instructivo que nos permita mezclar los recursos intangibles de la empresa, con los procesos internos de la organización para poder lograr los resultados tangibles propuestos.

Diagnóstico y discusión

Problema abordado

Uno de los problemas destacados antes mencionados de la empresa Redolfi S.R.L. es que no se lleva a cabo un proceso de control de gestión, acompañado de que existen ineficiencias en el control interno.

Justificación del problema

Por tales motivos para hacer frente a estas problemáticas es recomendable la implementación de un sistema de gestión basado en el CMI. La puesta en marcha de esta herramienta concede una visión global de la situación de la empresa, además la información analizada describe la situación exacta en la que se encuentra la empresa. También nos facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a los indicadores y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.

Además, se puede alinear los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta, promoviendo la motivación e implicación de los trabajadores, al hacerles partícipes, en todo momento del proceso. Por último, favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por tanto, su implementación.

Conclusión diagnóstica

La empresa no solo quiere sobrevivir, quiere algo más, quiere garantizar su éxito futuro. El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente, sino que también tiene implicaciones a largo plazo.

Por esta razón se llega a la conclusión que mediante la implementación de este instrumento de gestión se logra contemplar la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permitiendo planificar estrategias a medio y largo plazo. Además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

Plan de implementación

Objetivos generales y específicos

Objetivos generales

- Optimizar la gestión corporativa de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para el año 2020, a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos específicos

- Formular propuestas y planes de acción para poner en funcionamiento el cuadro de mando integral.
- Proponer metas a alcanzar en cada perspectiva que compone el cuadro de mando integral.
- Establecer indicadores accionables, cuantificables y comprensibles para las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral.

Alcance

El desarrollo del reporte de caso se lleva a cabo durante los primeros cuatro meses del año 2020 y se aplica a la empresa Redolfi, situada en James Craik, provincia de Córdoba.

En cuanto a las limitaciones en el proceso del trabajo, se puede mencionar que no se cuenta con información suficiente para realizar el análisis de base cero, para algunos indicadores que se proponen en el CMI.

Siguiendo con los objetivos planteados, será un estudio documental narrativo, cualitativo y no generalizado.

Se afronta la aplicación de la herramienta de gestión CMI a la institución, como instrumento para aplicar un control de gestión y un mejoramiento del control interno.

Los recursos

En cuanto a los recursos que posee la empresa y se utilizaran para llevar adelante este plan de implementación, podemos hacer una distinción entre dos grandes grupos, los tangibles y los intangibles.

Dentro de los primeros, podemos encontrar el personal con el que cuenta la empresa, las oficinas, los centros de distribución, los medios de transporte que posee y los demás bienes de uso que tiene en su poder.

El segundo grupo está compuesto por las habilidades y competencias de los trabajadores, las cuales deberían ser desarrolladas y aprovechadas al máximo. Otro componente importante son los contratos de exclusividad que tienen firmados con reconocidas marcas. La reputación que tiene la firma, también se encuentra en este grupo. No podemos dejar de lado, el sistema informático con el que cuentan y trabajan diariamente.

Estos nos ayudaran a la hora de llevar adelante las perspectivas del cuadro de mando integral propuesto. Por ejemplo, las computadoras y el sistema informático permitirán lograr una mayor eficiencia y puntualidad a la hora de prestar el servicio a los clientes, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva del cliente. A su vez, pueden colaborar en la disminución de los tiempos de respuesta ante reclamos y pedidos de nuevos compradores, lo que podría tomarse como un indicador de la perspectiva de procesos internos.

En el momento de utilizar recursos que nos permitan desarrollar la perspectiva de formación y aprendizaje, tomaremos en cuenta el capital humano de la empresa, para tratar de sacar provecho y potenciarlo al máximo, a través de capacitaciones.

A si también, el nuevo centro de distribución que está construyendo la organización contribuirá a la disminución de los costos, lo cual está contemplado dentro de la perspectiva financiera.

Acciones y marco de tiempo

Las acciones se agruparán en etapas y luego se plasmará la suma de éstas dentro de un gráfico de Gantt. Tales actividades llevadas a cabo son las siguientes.

- Actividad 1: Se expondrá a la empresa, los aspectos más relevantes del CMI, dejando en claro los puntos clave en la implementación y la importancia de involucrar al área directiva en la misma.
- actividad 2: Observación de la forma de trabajo y entrevista con los empleados, lo cual ayudara a conocer y entender la metodología que utilizan diariamente para realizar sus labores.
- Actividad 3: Organización de la información recaudada, a través del análisis e interpretación de los datos obtenidos. Además, se realizará un boceto de los objetivos tentativos y se establecerán cuáles son los más representativos para cada perspectiva.
- Actividad 4: Presentación de un bosquejo del CMI.
- Actividad 5: Tiempo de aceptación y/o ajuste del proyecto. Es en este lapso en donde los directivos decidirán si están de acuerdo y, podrán realizar sugerencias para realizar las modificaciones que se crean necesarias.
- Actividad 6: Determinación de los indicadores. Es en esta etapa en donde se los identifica y se procede a seleccionar aquellos que se consideren los más efectivos y eficientes para cumplir con los objetivos propuestos.
- Actividad 7: Exposición del CMI.
- Actividad 8: Capacitación para la Implementación. Antes de desarrollar específicamente el CMI, se capacitará a los encargados de cada área en la interpretación de indicadores y en la ejecución de los planes de acción.
- Actividad 9: Implementación del CMI. Concreción de los objetivos en cada nivel presentado.
- Actividad 10: Ejecución del análisis del desempeño, establecer los desvíos, detectar la causa y efectos de estos, para su posterior corrección.
- Actividad 11: Realización de revisión y ajustes de la actividad anterior, efectuando los ajustes necesarios.

Lo expuesto anteriormente se puede visualizar en el siguiente diagrama de Gantt, en el cual también se especifica el tiempo de cada una de las actividades a desarrollar.

Tabla 1:

Diagrama de Gantt

	semanas																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Actividad 1	■																	
Actividad 2		■																
Actividad 3			■	■														
Actividad 4 y 5					■	■												
Actividad 6							■											
Actividad 7								■										
Actividad 8									■	■								
Actividad 9											■	■	■	■				
Actividad 10																■		
Actividad 11																	■	■

Fuente: elaboración propia.

Evaluación y medición de la prepueta

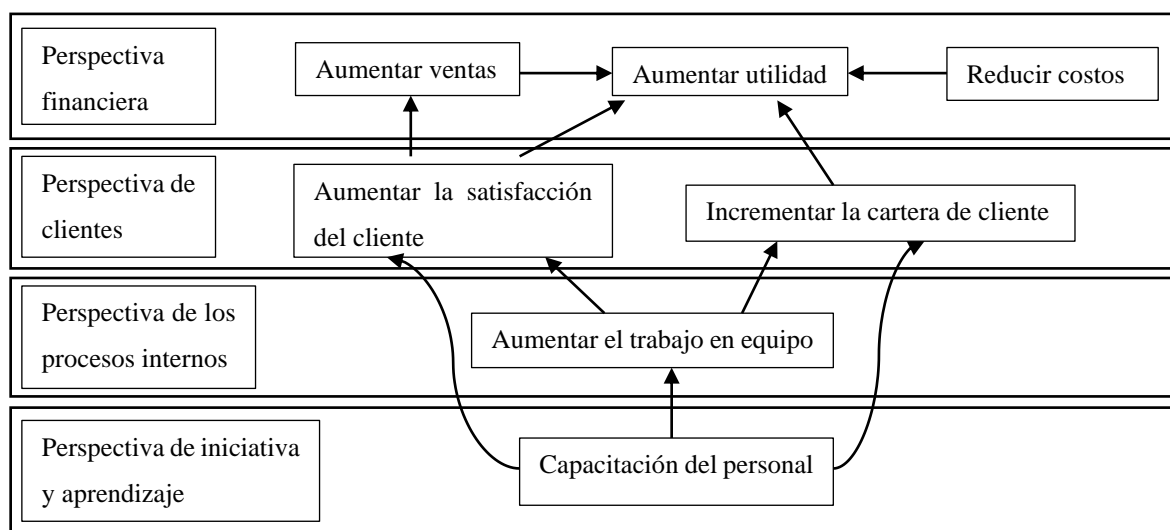
Diseño del mapa estratégico

El mapa estratégico permite revisar todos los objetivos estratégicos de una forma visual, de tal manera que se vean representadas la misión, la visión y los valores de la organización bajo las perspectivas que se manejan en el CMI, de esta forma el mapa estratégico permite ver la interacción entre las perspectivas planteadas con cada iniciativa que se proponen para las mismas, y los indicadores que se pueden medir dependiendo de los objetivos estratégicos que se plantean.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra el mapa estratégico.

Tabla 2:

Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Presentación y diseño de los indicadores para el CMI

A continuación, se presenta y diseña los diferentes indicadores con sus respectivos objetivos estratégicos, correspondientes a cada una de las perspectivas.

Indicadores de la perspectiva financiera

1) Indicador: “Índice de ventas”

Objetivo: “Aumentar la utilidad por ventas en un 20%”

Formula: $\frac{\text{ventas periodo } t - \text{ventas periodo } t-1}{\text{ventas periodo } t-1} * 100$

Para lograr un aumento en la utilidad, principalmente se necesita un aumento en el nivel de ventas, lo cual uno de los objetivos del plan de inversión del nuevo centro de distribución se trata justamente de eso, incrementar el volumen de ventas. Por lo cual se plantea como indicador preferente el índice de ventas, donde se podrá observar las ventas promedio de diferentes periodos y así obtener un índice de cuáles fueron las ventas del periodo en la empresa. Aumentar el nivel de ventas en un 25% compensara el aumento paulatino de los costos.

2) indicador: “Retorno sobre ventas”

Objetivo: “Obtener una rentabilidad anual del 25%”

$$\text{Formula: } \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$$

Una mayor rentabilidad no se logrará únicamente con un aumento en el nivel de ventas, sino que se logrará siendo más eficientes en los productos/servicios que la empresa ofrezca. La propuesta consiste en aumentar la rentabilidad anual en un 30% a través de la optimización de los procesos internos, a través de la puesta en disposición del CMI.

3) indicador: “Índice de costo”

Objetivo: “Reducir los costos en un 10%”

$$\text{Formula: } \frac{\text{costo periodo } t - \text{costos periodo } t-1}{\text{costos periodo } t-1} * 100$$

Los costos operativos fueron uno de los factores que más tuvieron aumento en los últimos años. La propuesta radica en reducir los costos operativos en un 10% a través de la optimización de los procesos internos de la empresa, logrando un ambiente más eficiente y económico.

Indicadores de la perspectiva de clientes

1) indicador: “Índice de satisfacción del cliente”

Objetivo: “Aumentar la satisfacción del cliente en un 20%”

$$\text{Formula: } \frac{\text{clientes satesfechos}}{\text{clientes totales}} * 100$$

La satisfacción al cliente puede ser lograda desde varios aspectos, como la atención, el servicio, la calidad de los productos, entrega de los productos a tiempo, etc. Se propone mejorar la calidad de atención general del personal de la empresa, el cual es el que se encuentra en contacto directo con el cliente. A través de mejoras, capacitaciones continuas y un buen clima laboral, se propone aumentar la satisfacción del cliente en un 20%.

2) indicador: “Índice de clientes”

Objetivo: “Incrementar la cartera de clientes en un 30%”

$$\text{Formula: } \frac{N^{\circ} \text{ de clientes periodo}_t - N^{\circ} \text{ de clientes periodo}_{t-1}}{N^{\circ} \text{ de clientes periodo}_{t-1}} * 100$$

En la mayoría de las empresas, se busca segmentar la cartera de clientes. Redolfi S.R.L. es una organización que no tiene segmentado la cartera de clientes, lo óptimo sería clasificarlos por volumen o por comportamiento de compras e implementar nuevos sistemas de captación de clientes, ya que con el único sistema que se cuenta es por redes sociales. A través de estos instrumentos ofrecidos por el CMI, se buscará aumentar la cartera de clientes un 30%.

Indicadores de la perspectiva de los procesos internos

1) Indicador: “Tasa de trabajo realizado en equipo”

Objetivo: “Aumentar el trabajo en equipo entre áreas en un 45%”

$$\text{Formula: } \frac{\text{trabajo compartido entre areas}}{\text{cantidad total de trabajo}} * 100$$

El trabajo en equipo es un factor de alta importancia en empresas como Redolfi, debido a que se necesita una coordinación constante entre áreas como compra, recepción de mercadería, ventas y distribución. Si el trabajo que se realiza en la actualidad se encuentra totalmente sin estandarizar, se recurre al trabajo en equipo como solución en busca de la eficiencia. Se propone aumentar un 45% el nivel de interrelaciones entre áreas.

Indicadores de la perspectiva de iniciativa y aprendizaje

1) Indicador: “Índice de capacitación”

Objetivo: “Brindar capacitaciones al personal”

$$\text{Formula: } \frac{\text{gastos de capacitacion}}{\text{total de clientes}} * 100$$

Las capacitaciones en las diferentes áreas de la empresa le pueden brindar un mejor servicio al cliente. Es por eso por lo que el indicador fue confeccionado de forma tal que dé como resultado la cantidad de pesos que la empresa invierte en capacitación por cada uno de ellos. En la actualidad la empresa está sufriendo inconvenientes por falta de capacitación. El objetivo óptimo debe ser como mínimo superar la barrera de los \$ 18 por cliente.

Construcción del CMI

Cada objetivo de las perspectivas se vuelca a la matriz del CMI de manera tal que contenga y muestre las perspectivas, objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas que monitorean cómo se traslada la estrategia a la acción. El CMI pretende alinear las actuaciones de cada unidad no sólo al cumplimiento de sus objetivos particulares sino a los objetivos de la organización. En la siguiente tabla se desarrolla el respectivo CMI.

Tabla 3:

Cuadro de mando integra

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Formulas	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Perspectiva financiera	Aumentar la utilidad por ventas en un 20%.	Índice de Ventas.	Trimestral	Peso	$\frac{\text{ventas periodo}_t - \text{ventas periodo}_{t-1}}{\text{ventas periodo}_{t-1}} * 100$	20%	15%	10%	Gerente financiero
	Obtener una rentabilidad anual del 25%.	Retorno sobre ventas.	Trimestral	Peso	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$	25%	20%	15%	Gerente financiero
	Reducir los costos en un 10%.	Índice de costo.	Trimestral	Peso	$\frac{\text{costo periodo}_t - \text{costos periodo}_{t-1}}{\text{costos periodo}_{t-1}} * 100$	10%	14%	18%	Gerente financiero
Perspectiva de cliente	Aumentar la satisfacción del cliente en un 20%.	Índice de satisfacción del cliente.	Trimestral	Clientes	$\frac{\text{clientes satesfechos}}{\text{clientes totales}} * 100$	20%	15%	10%	Gerentes de ventas
	Incrementar la cartera de clientes en un 30%.	Índice de clientes.	Trimestral	Clientes	$\frac{N^\circ \text{ de clientes periodo}_t - N^\circ \text{ de clientes periodo}_{t-1}}{N^\circ \text{ de clientes periodo}_{t-1}} * 100$	30%	20%	15%	Gerente de ventas
Perspectiva de los procesos internos	Aumentar el trabajo en equipo entre áreas en un 45%	Tasa de trabajo realizado en equipo.	Trimestral	Trabajo en equipo	$\frac{\text{trabajo compartido entre areas}}{\text{cantidad total de trabajo}} * 100$	45%	35%	25%	Gerentes de cada área

Perspectiva de iniciativa y aprendizaje	Fomentar la capacitación al personal.	Índice de capacitación.	Trimestral	Peso	$\frac{\text{gastos de capacitación}}{\text{total de clientes}} * 100$	\$18	\$14	\$10	Gerente general
-----------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------	------------	------	------------------------------------------------------------------------	------	------	------	-----------------

Fuente: elaboración propia.

Análisis de base cero

A continuación, se realiza el análisis de base cero, cada indicador antes de la implementación el CMI.

Tabla 4:

Análisis base cero

Perspectiva	Indicadores	Cálculo	Resultado	Diagnóstico
Perspectiva financiera	Índice de ventas	$\frac{318.857.647 - 275.331.848}{275.331.848} * 100$	16%	Tolerable
	Retorno de ventas	$\frac{10.417.452}{318.857.647} * 100$	3%	Deficiente
	Índice de costos	$\frac{249.898.421 - 217.995.357}{217.995.357} * 100$	15%	Tolerable
Perspectiva de cliente	Índice de satisfacción del cliente.	n/a	-	-
	Índice de clientes.	n/a	-	-
Perspectiva de los procesos internos	Tasa de trabajo realizado en equipo.	n/a	-	-
Perspectiva de iniciativa y aprendizaje	Fomentar la capacitación al personal.	n/a	-	-

Fuente: elaboración propia.

Aclaración: por falta de información, en algunos indicadores no se puede realizar el análisis de base cero.

Conclusiones y recomendaciones

Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de su estrategia, de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Luego de observar, analizar y realizar un diagnóstico de la empresa Redolfi, se le propuso desarrollar un CMI, el cual es considerado como uno de los instrumentos más valiosos, para gestionar el caudal intelectual de una empresa, debido a que nos pone a disposición indicadores de actuación. Es a través de este, que los directivos de la firma podrán notar una gran mejora. La correcta implementación de esta herramienta les puede brindar un aumento de la utilidad neta, una ampliación de la cartera de clientes vigentes, una mayor satisfacción de los clientes y un control de gestión óptimo.

Todo esto se desarrolla dentro de un contexto laboral mejorado debido a un mayor trabajo en equipo de los integrantes, lo cual facilita el aprendizaje y capacitación de estos, logrando un mayor sentido de pertenencia.

Con esta propuesta se quiso aprovechar al máximo los medios y recursos, tantos humanos como materiales con los que cuenta la organización. La propuesta permite poner en práctica el control de gestión de manera más eficiente, ayudar a la efectividad de la toma de decisiones y ofrecer un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales.

Con respecto al objetivo general propuesto en el plan de implementación, se considera que se logró, ya que se pudo realizar un CMI, para optimizar la gestión corporativa de la empresa Redolfi. La única limitación que se encontró fue que, en la realización del análisis de base cero, no se contaba con información suficiente para analizar algunos indicadores antes propuesto en el CMI.

Dentro de los aspectos que son aconsejables que considere la empresa para obtener una mayor expansión y crecimiento, tanto interno como externo, es la incorporación de las áreas de recursos humanos y seguridad e higiene, como también introducir un sistema de gestión de compras y de ventas.

Un área de recursos humanos se puede encargar de la selección del personal, debido a que actualmente, esa tarea se reparte entre diversos sectores. También es importante contar, con algún técnico en seguridad e higiene que gestione la protección y el bienestar de los empleados, previniendo de esta manera, posibles riesgos laborales y

evitando, de esta forma, los controles periódicos que tienen por parte de las autoridades. Por último, un sistema de gestión de compras y de ventas, facilita un óptimo control. Actualmente en la empresa las órdenes de compras son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido (plantillas) pero que no permite consultar su evolución o estado.

Referencias

- Clarín. (19/09/2019). Clarín. Recuperado el 29/04/2020, de https://www.clarin.com/economia/economia/desempleo-llego-10-6-afecta-millones-personas_0_qvMzq58N.html
- El diario.es.* (24/11/2019). Recuperado el 29/04/2020, de *El diario.es*: https://www.eldiario.es/internacional/Pobreza-desempleo-comicios-argentinos-encuestas_0_955055249.html
- El País. (30/09/2019). El País. Recuperado el 29/04/2020, de https://elpais.com/internacional/2019/09/30/argentina/1569863901_164114.html
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica* (11.a ed.). México: Cengage learning editores.
- Infobae. (12/03/2020). Infobae. Recuperado el 03/03/2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/12/la-inflacion-de-febrero-fue-de-2-y-acumulo-503-en-los-ultimos-doce-meses/>
- Infobae. (31/01/2020). Infobae. Recuperado el 03/05/2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/31/la-afip-reglamento-la-moratoria-para-pymes-monotributistas-y-autonomos/>
- kaplan , R., & Norton , D. (2002). *The Balanced Scorecard*. barcelona: ediciones Gestión 2000.
- Ministerio de Justicia y Derecos Humanos. (s.f.). Infoleg. Recuperado el 02/05/2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/texact.htm>

Patrícia R. Quesado, Lucía L. Rodríguez & Beatriz A. Guzmán (2012), “El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo”. Revista Sociedad, Contabilidad de Gestión.

Patrícia R. Quesado, Lucía L. Rodríguez & Beatriz A. Guzmán (2012), “El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Públicas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo”. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.

Ramirez Rojas, J. L. (2012). Google Académico. Obtenido de UDGVirtual:
<https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>