

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Cuadro de Mando Integral para mejora de gestión y procesos internos de la  
empresa Redolfi SRL”**

**“Redolfi SRL management improvement and internal processes balanced  
scorecard”**

**Autor: Aubone Aldana Agustina**

**Legajo: VCPB13314**

**DNI: 36.151.193**

**Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian**

**Córdoba, Julio 2020**

## Índice.

Introducción.....	4
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos. ....	6
Análisis de Situación. ....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de Contexto.....	9
Análisis Pestel. ....	10
Análisis FODA. ....	12
Análisis de perfil profesional.....	13
Marco Teórico. ....	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Declaración del Problema.....	17
Justificación del problema. ....	18
Conclusión Diagnóstica.....	18
Plan de Implementación. ....	19
Alcances.....	19
Recursos Involucrados.....	19
Cuadro de Mando Integral.....	22
Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.....	24
Conclusiones y Recomendaciones. ....	26
Bibliografía.....	28

## **Resumen.**

En el presente Trabajo Final de Grado se plantea el beneficio que trae para la empresa Redolfi SRL, el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que favorece la comunicación de la estrategia dentro de la organización. Para alcanzar el desarrollo del TFG se realizó un análisis en la empresa, donde se aplicaron diferentes herramientas de estudio como FODA y PESTEL, que permiten evaluar los componentes internos y externos de la empresa y el mercado. Este diagnóstico detectó que la organización económicamente es estable, pero su sistema de gestión interno es antiguo y descuidado, lo que repercute considerablemente en los resultados y crecimiento de la misma. Como consecuencia de la implementación de la herramienta de gestión Redolfi SRL puede lograr integrar todas las áreas de organización, obteniendo información de calidad que facilita el proceso de toma de decisiones, comunicación y capacitación del personal de la firma. Permite monitorear los resultados alcanzados y tomar acciones correctivas necesarias para enfrentar las desviaciones.

*Palabras Claves:* Herramienta – Objetivos – Medición - Gestión.

## **Abstract.**

In this Final Degree Project, it shows the benefits it brings to the company Redolfi SRL, the design and implementation of a management tool based in Balanced Scorecard that favors the communication of the strategy within the organization. In order to achieve the Degree Project Objective, an analysis was carried out in the company, where different study tools were applied, such as SWOT and PESTEL, which allow the evaluation of the internal and external components of the company and the market. This diagnosis detected that the organizations is economically stable, but its internal management system is old and neglected, which has a considerable impact on its results and growth. As a consequence of the implementation of the management tool, Redolfi SRL can reach the integration of the all organization's areas, obtaining quality information that facilitates the process of decision making, communication and training of the firm's personnel. It allows to monitor the results achieved, and take corrective actions to address deviations.

*Keywords:* Tool, Objectives, Indicators, Management.

## **Introducción.**

El desarrollo empresarial se encuentra cambiando constantemente, esto sugiere la ampliación de las actividades de las empresas. Este proceso puede tener lugar sin modificar el tipo de producto, ni la actividad principal, intentando mejorar los procesos productivos y aumentar las ventas o bien ampliando el campo de actividades.

La nueva situación del mercado hace necesario considerar nuevas herramientas, por lo que las empresas, deberían contar con sistemas útiles de control de gestión como el Cuadro de Mando integral, para que brinde información en el momento que sea necesario. De esta manera puede definir la estrategia, la visión y objetivos con indicadores tales como la perspectiva de los clientes, de los procesos internos, financiera, del aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, ha sido utilizado por innumerables organizaciones a nivel mundial; utiliza mapas estratégicos como instrumento de ayuda en la gestión de control de indicadores clave para la organización mediante un modelo para implementar la estrategia en la empresa.

La estrategia consiste en un conjunto de acciones y enfoque de negocios que permite alcanzar los objetivos propuestos. Es imprescindible que los objetivos y la estrategia sean continuamente monitoreados para lograr una buena gestión dentro de la empresa y detectar a tiempo posibles desviaciones.

La empresa Redolfi S.R.L, se dedica a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, lleva más 50 años en el mercado. Es una empresa familiar radicada en Jamek Craik, Córdoba. En su larga trayectoria logro introducirse en muchas localidades de la provincia de Córdoba y provincias vecinas, captando una gran cartera de clientes.

Actualmente, la empresa no cuenta con un plan de gestión interno, para la medición y cumplimiento de objetivos. Tiene problemas en la estructura por falta de áreas como recursos humanos y seguridad de higiene, los empleados carecen de capacitaciones e incentivos, cuentan con una buena cartera de clientes pero para poder ampliarla es necesario buscar herramientas de promoción y publicidad, aparte de crear planes de financiación.

En el presente Trabajo Final de Grado se busca diseñar e implementar una herramienta de control de gestión, y poder detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. De esta manera demostrar que el Cuadro de Mando Integral

permite a la dirección conocer la situación de la empresa; facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata.

Como antecedente del ámbito internacional se cita un estudio de caso de la empresa norte americana Bain & Company, donde nos muestra como el Cuadro de Mando Integral se tomó como herramienta administrativa vinculada a la ejecución estratégica, se alinea a la estructura y permitió la mejora de la comunicación e información. Como conclusión, el CMI se consideró un valioso instrumento, moderno y avanzado; que permite ejecutar y mantener visible la estrategia, además de transformar la visión en objetivos medibles (Vega, Rodríguez y Palacios, 2020).

Otro antecedente del ámbito internacional que se cita es un trabajo de estudio que busca adaptar la herramienta del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral, para la gestión del impacto social de organizaciones o proyectos que tienen como misión fomentar el empleo inclusivo. En este trabajo se llegó a la conclusión que el CMI permite realizar seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización; la adaptación de esta herramienta al sector social es aceptada y comprendida por las organizaciones (Murillo Pérez, 2020).

Como antecedente en el ámbito nacional se cita a una tesis que busca implementar un CMI en la gestión de PyMES agrícolas, para la utilización de indicadores claves del negocio y proporcionar un mejor manejo en la recolección de datos; y esto genere valor para el presente y futuro de las empresas. A modo de conclusión, se pudo establecer que el CMI permite facilidad y flexibilidad en su uso, se logra tener una visión y un control completo de la organización y permite implementar acciones correctivas en los sectores de riesgo (Felani, 2018).

En el ámbito regional se menciona una tesis realizada en una empresa familiar, dedicada a la fabricación de insumos de seguridad industrial para la protección de la integridad física del trabajador, ubicada en la ciudad de Córdoba capital, donde se estudió la factibilidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la solución de conflictos de decisión y necesidades de re-estructuración de un escenario interno que carecía de alineamientos. Como conclusión la implementación del CMI permite la formalización de

los procedimientos, definición de flujos internos y desarrollo de canales de comunicación más eficientes (Casa, 2015).

Los antecedentes mencionados demuestran la importancia de la implementación de una herramienta de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral. La aplicación de éste instrumento en la empresa Redolfi SRL permite una gestión ordenada, con medición y corrección de los desvíos de manera tal de lograr cada uno de los objetivos propuestos tanto a corto como a largo plazo. Se puede mencionar dentro de la problemática que enfrenta la empresa, la falta de área de recursos humanos, falta de sistema de financiamiento para los clientes, fallas en la entrega de mercaderías, no cuenta con un área de seguridad e higiene, aparte de no tener un sistema contable y de facturación. Para poder mejorar estas fallas es necesario que los empleados puedan contar con capacitaciones que sirvan de herramienta y motivación para la solución de las mismas.

Los cambios que la globalización y la era de la información han provocado en el mercado, generan que las empresas vayan adaptándose para lograr su éxito. El propósito es la implementación del Cuadro de Mando Integral, para ayudar a la empresa Redolfi SRL a desarrollar una mejora organizacional, mediante una propuesta que le permite medir el resultado alcanzado a partir de los objetivos planteados.

Con esta herramienta se pretende lograr un mejor manejo de la información que permita una comprensión más exacta de la misma y consecuentemente una oportuna toma de decisiones para poder cumplir con la estrategia de la empresa y mejorar la calidad del servicio al cliente.

*Objetivo General.*

- Diseñar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Redolfi SRL ubicada en la provincia de Córdoba, para optimizar el proceso de toma de decisiones, en el segundo semestre del año 2020.

*Objetivos Específicos.*

- Definir los objetivos y alinear estos con la estrategia de la empresa, teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para aplicar medidas correctivas.

- Proponer indicadores de gestión financiera y no financiera para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que permitan medir las acciones.
- Evaluar el desempeño de los indicadores, a fin de obtener información para la retroalimentación y analizar los resultados alcanzados.

## **Análisis de Situación.**

### *Descripción de la situación.*

La empresa Redolfi SRL, tuvo sus inicios en el año 1959 por los hermanos Alonso y Miguel, en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. En 1975 Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi constituyeron una sociedad de hecho y después de los 90 debido a su expansión y crecimiento, deciden cambiar su personería jurídica a una SRL. Es una empresa de trayectoria y reconocimiento en el sector, dedicada a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. La empresa cuenta con una línea de productos muy variada existente en el mercado.

La estrategia que plantea es la de marcar la diferenciación, ofreciendo precios competitivos y un servicio orientado a satisfacer al cliente. Esta estrategia es la que le otorga el nivel de posicionamiento de mercado actual.

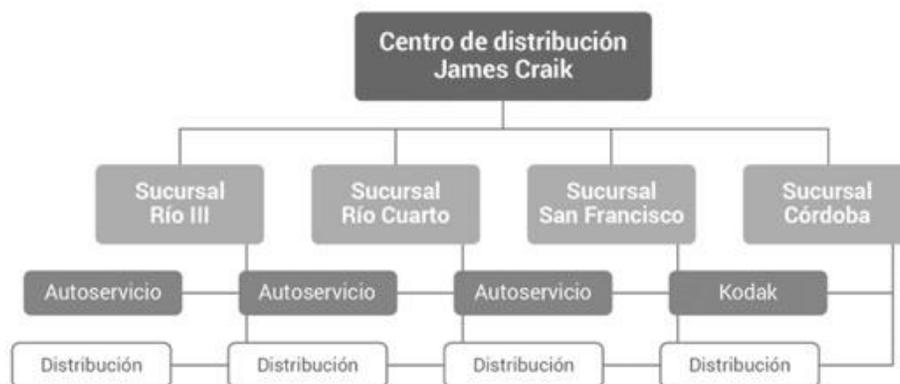
Los principales clientes que abastece la empresa son aproximadamente 6000, entre los que se destacan almacenes pequeños de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, despensas de barrio, mini mercados, quioscos, etc., unipersonales o con pocos empleados.

Redolfi S.R.L, cuenta con un centro de distribución principal ubicado en su ciudad de origen, James Craik, desde donde se abastecen a las sucursales situadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y la ciudad de Córdoba. Desde este centro, la empresa realiza toda la logística de compras a sus proveedores.

### *Estructura organizacional.*

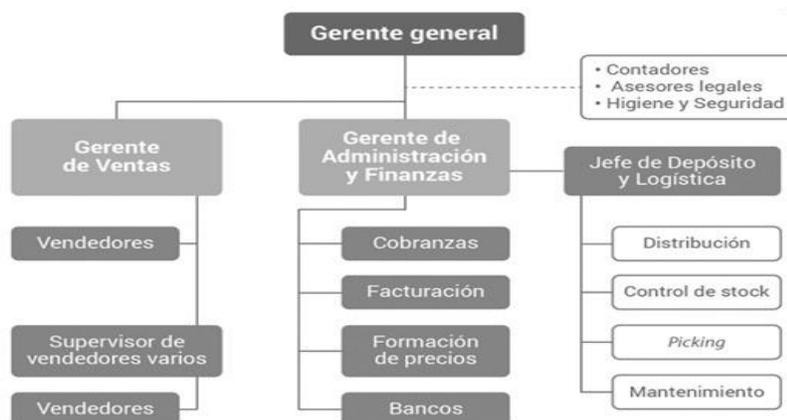
A continuación se presentan los organigramas con la estructura de empresa Redolfi SRL.

Figura 1



Estructura organizacional de sucursales Redolfi SRL. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Figura 2



Estructura organizacional centro de James Craik. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Todo lo relacionado con el personal es manejado desde el área administrativa, porque la empresa no cuenta con un área específica de recursos humanos para llevar adelante esta actividad.

En la actualidad Redolfi SRL tiene un total 130 empleados distribuidos entre el centro de distribución y las sucursales, y una flota de 73 vehículos. Cuenta con una fuerza de ventas de 35 vendedores, los que están distribuidos en las 4 sucursales, logrando abastecer a toda la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Redolfi SRL tiene un plan de promoción interna, es decir que por antigüedad los empleados van ascendiendo, pero en el área de depósito hubo que volver atrás con esta política, ya que quienes empezaron como choferes no tenían la preparación necesaria debido a la falta de un proceso de inducción y capacitación. Una de las principales falencias es la falta de un programa de capacitación e incentivos a los empleados.

Tampoco cuenta con un área de Higiene y Seguridad, pero a pesar de ello, no han tenido problema por las inspecciones realizadas.

La empresa es reconocida por su trayectoria en el mercado, pero uno de los principales inconvenientes que presenta es la demora en la entrega de los productos a causa de la falta de capacitación de los empleados y falta de cumplimiento de los proveedores en los plazos de entrega.

Dentro de los principales proveedores de la empresa se destacan Marolio, Inalpa, Molinos Rio de la Plata, Branca, Glaxo, Uniliver Argentina, Arcor, Kodak, Massalin Particulares, Kraft Foods Argentina, entre otros.

Si bien Redolfi SRL está consolidada en el mercado y es reconocida por sus clientes, un punto débil es la falta de campañas publicitarias. El sistema actual de captación es de boca en boca, redes sociales y alguna promoción.

La empresa, no cuenta con problemas financieros, el 80% de sus ventas son realizadas de contado, mientras que el 20% restante son financiadas. El plazo de la cuenta corriente no supera los 30 días.

En base a las falencias presentadas, es donde la empresa se apoya en una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Por medio de la misma logra la optimización del proceso de toma de decisiones, se alinea la estrategia con la visión, y los objetivos estratégicos. Para implementar esta herramienta es fundamental el nivel de compromiso asumido por los miembros de la firma para lograr un crecimiento y competitividad.

#### *Análisis de Contexto.*

Se utiliza el método PESTEL, para realizar un análisis del contexto de la empresa Redolfi SRL. Este método analiza el impacto que ocasionan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales en la empresa.

### *Análisis Pestel.*

#### *Factores Políticos.*

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina, obtuvo 45,5% de los votos, mientras que el partido de Macri obtuvo 40,1. En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. El crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 es de 1,4% (Santander Rio Trade Portal, 2020).

Con una inflación anual proyectada de 43% este año, unos nueve puntos porcentuales menos que el 53,8% de 2019. El tipo de cambio en Argentina, es una de las variables más volátiles y complicadas para determinar incluso para el Banco Central argentino, precisaron que esperan un dólar mayorista de 80 pesos para el cierre de 2020, y de 122 pesos para fines de 2021 (Infobae económico, 2020).

#### *Factores Económicos.*

La inflación en el 2019 llegó a 53,8 % en Argentina, el rubro que mostro mayor inflación fue el de alimentos y bebidas, muy sensibles a la variación del dólar. La dinámica de esta inflación estuvo signada por la inercia heredada de la crisis cambiaria del 2018 (Infobae, 2020).

El costo de la Canasta Básica Total tuvo un aumento del 240% en el gobierno de Mauricio Macri, desde la medición de 2016. Una familia tipo de 4 personas necesita de un ingreso de 39.000 pesos mensuales, para no ser catalogada como pobre (Perfil, 2020).

Entre los beneficios más importantes que se han agregado en el año 2020 para las pymes, se destacan el no pago de contribuciones patronales sobre el incremento salarial y la aplicación de la alícuota reducida del 18% para los empleadores y en el caso de aquellos encuadrados en los rubros Servicios o Comercio, cuando no superen el límite de ventas anuales. Podrán gozar de la eximición de retenciones de IVA y Ganancias a los pagos electrónicos, tampoco pagaran sobretasa de impuestos a los débitos y créditos bancarios (El Cronista, 2020).

#### *Factores sociales.*

En el último trimestre del 2019, la pobreza cerró con una suba anual de 3,5 puntos porcentuales que llegó a 35,5% y la indigencia un 8%. Son casi 1,5 millones de pobres más que un año atrás si se proyecta el cálculo oficial a la totalidad de la población urbana en el país (La Nacion, 2020).

A mediados de 2019 el desempleo alcanzo un pico de 10,6% y luego cayó a 9,7% en el tercer trimestre, mientras que ahora se sabe que cerró el año en 8,9%, si bien la tasa disminuyo lentamente , el empleo precario y la presión sobre el mercado de trabajo aumentaron (Politica Argentina, 2020).

Estos datos son debido a la volatilidad del tipo de cambio, el alza de la inflación y la recesión económica que se vivió en el gobierno de Macri. El cierre de fábricas, comercios, aumento desmedido de precios en alimentos y servicios, dejo como consecuencia estos porcentajes de desocupación y pobreza.

#### *Factores Tecnológicos.*

El crecimiento tecnológico en Argentina, se traduce como un puente que mejora la calidad de vida, permitiendo satisfacer necesidades de la población y ha supuesto una fuente de crecimiento económico. Supone un nivel de innovación y crecimiento, donde cada empresa dedicada al desarrollo de las tecnologías se propone solventar los problemas comunes de los individuos (Nexofin, 2019).

La investigación Industria Argentina 4.0, a través de una encuesta que indagó a empresas de distintas ramas de la industria manufacturera argentina, mostro un incipiente uso de tecnologías 4.0. Las empresas que lideran el proceso de transformación tecnológica suelen ser compañías medianas y grandes, exportadoras que invierten en tecnología, la principal traba es la falta de infraestructura digital (Bae Negocios, 2019).

#### *Factores Ambientales.*

En medio de la crisis económica que se vive el sector ambiental también demanda su atención para lo que se debe destinar divisas. Frenar la deforestación y uso de agro tóxicos, el clima, la biodiversidad, las fuentes de agua, los bosques nativos, el océano y los conflictos socio ambientales son algunos de los males que vienen aquejando a los diferentes ecosistemas del territorio argentino (Mongabay, 2020).

#### *Factores legales.*

Se menciona como importante en el factor legal, la moratoria de las Pymes implementada a comienzos del 2020, ofrece un tratamiento especial para las deudas acumuladas de los últimos años a medianas y pequeñas empresas. Permite refinanciar en plazo de hasta 10 años toda la deuda impositiva (ámbito.com, 2020).

Esta semana se presentará el proyecto que propone gravar con un impuesto extraordinario los grandes patrimonios y las ganancias millonarias tanto de las personas físicas como de las empresas por única vez sobre los bienes en posesión al 31 de diciembre 2019. La alícuota del impuesto sobre las grandes fortunas empieza en 1% para patrimonios entre \$ 10.000 millones y \$ 20.000 millones y se incrementa un 1% cada \$ 10.000 millones extras (IProfesional, 2020).

#### *Análisis FODA.*

Se presenta el análisis FODA de la empresa Redolfi SRL con las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

#### *Fortalezas.*

- Precios Competitivos.
- Buena relación con proveedores.
- Mix de productos.
- Posicionamiento de mercado.
- Amplia cartera de Clientes.
- Estructura financiera Sólida.

#### *Debilidades.*

- Falta de política de financiamiento para clientes.
- Inexistencia de herramientas de gestión interna y control.
- Falta de área de seguridad e higiene.
- Inexistencia de herramientas de promoción y publicidad.
- Falta de incentivos motivacionales.
- Carencia de capacitación.
- Falta de área de RRHH.

#### *Oportunidades.*

- Medidas económicas IVA cero.
- Suba del mínimo no imponible.
- Ley de moratoria que benefician a las Pymes.
- Aumento del uso de internet y compras online.

#### *Amenazas.*

- Elevada devaluación.
- Caída del consumo de productos de la canasta básica.
- Suba del índice de pobreza.
- Elevada inflación.
- Aumento de desocupados.

Tabla 1.

*Matriz FODA.*

	Fortalezas	Debilidades
<b>Contexto interno</b>	Precios Competitivos	Falta de política de financiamiento para clientes.
	Buena relación con proveedores.	Inexistencia de herramientas de gestión interna y control.
	Mix de productos.	Falta de área de seguridad e higiene.
	Posicionamiento de mercado.	Inexistencia de herramientas de promoción y publicidad.
	Amplia cartera de Clientes.	Falta de incentivos motivacionales.
	Estructura financiera Sólida.	Carencia de capacitación. Falta de área de RRHH.
	Oportunidades	Amenazas
<b>Contexto externo</b>	Medidas económicas IVA cero.	Elevada devaluación.
	Suba del mínimo no imponible.	Caída del consumo de productos de la canasta básica.
	Ley de moratoria que benefician a las Pymes.	Suba del índice de pobreza.
	Aumento del uso de internet y compras online.	Elevada inflación. Aumento de desocupados.

Fuente: Elaboración propia.

*Análisis de perfil profesional.*

Permite a las empresas gestionar ciertos indicadores claves para equiparar sus acciones y rendimiento hacia los clientes en referencia a medida de satisfacción. En ésta

perspectiva se identifican los segmentos del cliente y el mercado en que se ha elegido competir. Los clientes representan las fuentes de ingreso de la empresa. En el análisis de esta perspectiva, Redolfi SRL es una empresa en crecimiento que se manifiesta satisfecha de acuerdo al número de clientes, el grado de satisfacción y fidelidad de éstos; y todo debido a relaciones comerciales de precio, atención personalizada y cumplimiento de los tiempos de entrega solicitado.

El desarrollo de un proceso de expansión comercial comenzó a nivel local y nacional; con la intención de ampliar la cartera de clientes. Con esto se puede decir que implementar indicadores para traducir la estrategia y la visión de la empresa en acciones y objetivos orientados específicamente a los clientes como también a los segmentos de mercado, es una herramienta de apoyo para gestionar mejoras sobre el elemento externo de una organización: el mercado, el cliente.

Lo que se busca lograr mediante la gestión de indicadores financieros es una mejora en la actuación financiera de la empresa, incrementando los márgenes de rentabilidad, reduciendo los costos y gestionando los plazos de pago y cobro. De acuerdo a esta perspectiva Redolfi SRL cuenta con fuentes de ingresos alternativas que hacen posible llevar a adelante a empresa, como el loteo y venta del predio de 84 hectáreas y crédito bancario que permitió la el desarrollo del proyecto del nuevo depósito para el incremento de ventas. Se espera lograr un aumento en las ventas del 10% a partir del segundo semestre del año.

Analizar esta perspectiva es un punto clave en la empresa para comenzar por identificar particularidades en la necesidad de los actuales clientes. Desarrollar estos indicadores permitiría llevar adelante una gestión del proceso de ventas así como también desarrollar una mejora sobre fallas internas que generan retraso en las entregas de producto y servicio al cliente.

Los objetivos de esta perspectiva son necesarios para conseguir resultados favorables. La gestión del éxito de interpretar correctamente la información obtenida de los demás indicadores que dan soporte al CMI, depende del nivel de desarrollo intelectual, aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos y los sistemas disponibles. En este punto se pueden observar algunas falencias en el entrenamiento de las capacidades del recurso humano. Las principales variables giran en torno a nivel de sistemas de información, nivel de desarrollo de los recursos humanos, capacitaciones. Se puede decir que los resultados de insatisfacción

de los clientes, fallas internas y errores humanos, pueden estar asociados a falta de capacidad de los empleados, los sistemas y la dirección de la organización.

### **Marco Teórico.**

Es necesario desarrollar conceptos teóricos que proporcionan los cimientos para sustentar el desarrollo del presente trabajo final de grado, aportando bases tanto al diagnóstico actual de la empresa Redolfi S.R.L., como así también para confección de la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en dicha empresa.

El Cuadro de Mando Integral o también llamado Balance Scorecard fue desarrollado a principios de los noventa por Kaplan y Norton, como una herramienta de gestión capaz de superar las limitaciones de los sistemas clásicos de información y control de gestión, se planteó como modelo de evaluación del desempeño (Quesado et al., 2017).

Los autores Kaplan y Norton (2014), definen el Cuadro de Mando Integral como un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Es algo más que un nuevo sistema de medición, las empresas utilizan esta herramienta como estructura central para sus procesos.

A través de los años diferentes autores abordaron sobre este tema, y podemos ver las diferentes ópticas que desarrollaron del concepto de CMI.

El autor Baraybar (2011), explica que en sus comienzos descubrieron que los estudios se basaban solo en valoraciones financieras, lo que dejaba puntos ciegos en las organizaciones y no daba una solución a las mismas. Es a partir de ese descubrimiento que surgió la necesidad de cubrir todas las necesidades de la organización y de esa forma cumplir con los objetivos de corto y largo plazo con perspectivas internas y externas, financieras y no financieras.

Un aporte muy importante fue el de los autores Briñez et al. (2016), donde desarrollan que el modelo de Cuadro de Mando Integral permite definir sus activos intangibles estratégicos asegurando la relación causa-efecto, resalta la importancia del contexto dentro de la empresa, la relación con la estrategia, la propuesta de valor y los resultados financieros.

Por su parte los autores Martínez y Milla (2012), vienen a ampliar estos conceptos y explican que para la implementación del CMI, se deben tener en cuenta técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren una correcta formulación e implementación del mismo.

Es por eso que este proceso se debe dividir en las siguientes fases: planificación, procesos de reflexión estratégica, desarrollo del mapa estratégico, implantación y control y seguimiento.

Gan y Trigné (2013), resaltan que dentro de los beneficios que tiene la implementación del CMI, es que es una herramienta que brinda eficiencia, integración y calidad, y fácilmente se adapta a los cambios que surgen en el mercado. Salas et al. (2016), concluyen que este modelo provee información valiosa y ofrece una visión global de la organización a los directivos.

El Cuadro de Mando Integral está plantea cuatro perspectivas básicas de medición; Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Salas et al. (2016), describen como se trabaja desde la perspectiva financiera. Explicando que los indicadores financieros son analizados y monitoreados por todos los directivos; estos indicadores no sólo muestran los resultados de la gestión financiera de la organización que se espera según la estrategia sino que también sirven forma de medir los resultados de las demás perspectivas del CMI.

La perspectiva de clientes es la que permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, también permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y mercados seleccionados (Kaplan y Norton, 2014).

Sanchez et al. (2016), exponen que la perspectiva de procesos internos se desarrolla a partir de la cadena de valor o el modelo de negocio de cada empresa, se define cuando ya están establecidos los indicadores de las anteriores perspectivas, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos.

Como padres fundadores de esta herramienta los autores Kaplan y Norton (2014), definen la última perspectiva de aprendizaje y crecimiento como la que desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos que proporciona esta perspectiva son los de inductores para conseguir excelentes resultados en las primeras tres perspectivas del CMI.

Luego de un análisis profundo en la bibliografía consultada se menciona que reconocidos autores presentan los beneficios de aplicar e implementar una herramienta de gestión. La importancia de aplicar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control es que el mismo permite traducir la estrategia y misión a través de indicadores de gestión.

También así como los obstáculos relacionados con la existencia de demasiados objetivos e indicadores, problemas de medición, falta de comunicación y procesamiento de datos, pero no han considerado todos los aspectos de la cadena de valor.

Finalmente, permitirá que todo miembro de la organización participe de manera activa en la persecución de las metas. De esta manera el Cuadro de Mando Integral no sólo es considerado como un sistema de gestión de información y control, sino que además aporta planificación, formación, motivación, y sobre todo comunicación en toda la estructura organizacional, optimizando tanto el proceso de la toma de decisiones como el desempeño de los gerentes y del personal en general.

## **Diagnóstico y Discusión.**

### *Declaración del Problema.*

La empresa Redolfi SRL, está intentando expandirse y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, indudablemente que para llevar a cabo este proceso de manera exitosa tiene que implementar varias herramientas y tener en cuenta ciertos factores.

En el análisis de situación se encontraron algunas fallas que son el tema principal de desarrollo de la presente TFG. No cuenta con un sistema de control de gestión interno, su modelo de negocio es antiguo, no tiene sistemas tecnológicos ni estrategias publicitarias.

A pesar de ser una empresa de gran trayectoria y bien posicionada en el mercado estos puntos que mencionados limitan su crecimiento y no permite cumplir al 100 % con las necesidades de los clientes. En el análisis de las debilidades, se detectó como falencia principal con respecto al personal interno la inexistencia de un área de Recursos Humanos que se encargue exclusivamente de las actividades del personal, esto genera mal estar, desmotivación y descontento del personal, aparte de la falta de capacitación e incentivo. Otra debilidad importante es la forma de atraer clientes, demora e incumplimiento en los plazos de entrega de mercadería.

Una de las causas principales por lo que sucede esto se debe al crecimiento de la empresa, lo cual hizo que los directivos se focalicen en lo cotidiano y razón de ser de la empresa.

### *Justificación del problema.*

En un mercado de extrema competencia y cambios constantes, solo sobreviven las empresas que se pueden adaptar a estos cambios y hacer frente a los nuevos desafíos, dejando atrás los métodos de gestión empresarial antiguos y obsoletos, abriéndose a la implementación de nuevas herramientas de gestión. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se considera necesario para Redolfi SRL, el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permita traducir la estrategia, misión y la visión en objetivos medibles por medios de indicadores y que los resultados se conozcan en todos los niveles de la organización de manera que todos se sientan involucrados en los logros obtenidos.

### *Conclusión Diagnóstica.*

De acuerdo a lo mencionado, se considera de vital importancia el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del CMI, que le permita obtener información certera y clara sobre los diferentes aspectos de la organización. De esta forma se espera que la empresa pueda difundir la estrategia organizacional a todas las áreas involucradas a través del establecimiento de objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas con los respectivos indicadores. Logrando aportar valor a la empresa y conduciéndola a un crecimiento sostenible a largo plazo. La puesta en funcionamiento de dicha herramienta hará posible realizar los controles acordes y aplicar las medidas correctivas necesarias para atacar las debilidades detectadas.

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral conducirá a la empresa a obtener el éxito financiero, se espera lograr como resultado un control adecuado de tareas, recursos y responsabilidades, logrando un óptimo desarrollo de operaciones, atender los factores importantes ligados a brindar servicio a los clientes, mejorar y facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial, mejorar la relación con los empleados y que de este modo participen en la toma de decisiones. Fortalecer la comunicación interna, coordinación, reducir tiempos ociosos y aprovechar al máximo los recursos.

## **Plan de Implementación.**

### *Alcances.*

El presente TFG tiene por objetivo el diseño y la implementación de un modelo de control de gestión interna basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en empresa Redolfi SRL a partir del segundo semestre del año 2020.

Este reporte de caso es realizado en la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, ubicada en la localidad de James Craik, Ciudad de Córdoba.

El proyecto comprende el periodo desde el mes de julio de 2020 al mes de febrero de 2021.

El presente trabajo de grado involucra a cada uno de los miembros que integran la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, cuya actividad principal es la venta mayorista de productos alimenticios.

Para la elaboración TFG no se encontraron impedimentos o limitaciones que impidieran su realización, ya que se contó con todos los recursos necesarios para llevar a cabo la consecución del mencionado reporte.

El trabajo se limita al diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi SRL, no considerando la adaptación del mismo para otras empresas del mismo rubro empresarial.

### *Recursos Involucrados.*

A continuación se mencionan los recursos de carácter tangible e intangible necesarios para llevar a cabo el TFG.

### *Recursos tangibles.*

Dentro de los recursos tangibles se listan los siguientes:

- ✓ Computadoras de escritorio.
- ✓ Escritorios.
- ✓ Sillas.
- ✓ Recursos monetarios para llevar a cabo la implementación del CMI.
- ✓ Plan comercial de la empresa.
- ✓ Estados contables y Balances 2018-2019.
- ✓ Nómina de empleados de la empresa.

- ✓ Listado de clientes.

La empresa cuenta con la mayoría de los recursos que se necesitan para la implementación del plan, igualmente se expone un presupuesto con la cuantificación de los mismos.

Tabla 2.

*Presupuesto de recursos tangibles.*

Recurso	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadoras	2	\$44.819,00	\$89.638,00
Sillas	2	\$6.799,00	\$13.598,00
Escritorio	2	\$11.660,00	\$23.320,00
Total			\$126.556,00

Fuente: Elaboración propia.

*Recursos intangibles.*

Dentro de los recursos intangibles se mencionan:

- ✓ Capacitación al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI.
- ✓ Actualización del sitio web e imagen corporativa.
- ✓ Incorporar la empresa a las redes sociales.
- ✓ Crear estrategias publicitarias.

A continuación se presenta el costo para llevar adelante el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral. Para determinar el presupuesto se toma como guía base los honorarios publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según Resolución 74/19, a partir del 1 de enero de 2020, donde especifica que el valor del módulo es de \$ 1570.

Es importante mencionar que el diseño, implementación y las capacitaciones serán realizados por el contador de la firma junto a su equipo de colaboradores. Cada módulo representa la cantidad de horas que llevara realizar cada uno de los puntos.

Tabla 3.

*Presupuesto de recursos intangibles.*

Actividad	Cantidad de Módulos	Total presupuestado
Diseño y elaboración de CMI	25	\$39.250,00
Capacitación del personal	16	\$25.120,00
Control y medidas de acción correctivas	20	\$31.400,00
Total Presupuestado		\$95.770,00

Fuente: Elaboración propia en base a honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

*Acciones específicas de desarrollar y marco de tiempo para su implementación.*

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt con cada una de las actividades a desarrollar, responsables de las mismas y plazos en que se realizarán.

- ✓ En primer lugar se propone realizar un diagnóstico de la empresa donde se analizan cuáles son los puntos a mejorar, se utiliza la matriz FODA como referencia, que indica las debilidades y fortalezas internas, y las oportunidades y amenazas externas, que brinda un parámetro inicial de la imagen de la empresa.
- ✓ Luego se implementan las capacitaciones al personal, de acuerdo a lo obtenido en el punto anterior, sobre cómo llevar a cabo las herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ La gerencia es la encargada de crear los objetivos estratégicos de acuerdo al análisis de la organización, para cada una de las perspectivas del CMI.
- ✓ Una vez propuestos los objetivos se plantean los indicadores de medición para cada uno.
- ✓ Obtenidos los objetivos con sus indicadores la gerencia puede trasladar a los mandos medios, la implementación de los mismos en las diferentes áreas, con sus respectivas medidas de control.
- ✓ Por último, se establecen controles periódicos y acciones correctivas ante cualquier desvío de los resultados esperados.

Tabla 4.

*Diagrama de Gantt.*

Actividad	Responsables	Julio 2020	Agosto 2020	Sept 2020	Nov 2020	Diciem 2020	Enero 2021	Febrero 2021
Diagnóstico Organizacional y comunicación de decisión de implementar un CMI.	Gerencia general							
Implementación de capacitaciones a todas las áreas sobre herramientas de gestión.	Gerencia general - Mandos medios							
Diseñar los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI.	Gerencia general - Mandos medios							
Establecer indicadores que permitan la medición de los objetivos y evaluar el cumplimiento.	Gerencia general - Mandos medios							
Implementación del Cuadro de Mando Integral.	Gerencia general - Mandos medios							
Control y medidas de corrección luego de la implementación.	Mandos medios							

Fuente: Elaboración propia.

*Cuadro de Mando Integral.*

En el siguiente apartado, se presentan los objetivos estratégicos con los respectivos indicadores de gestión que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los mismos para cada perspectiva del CMI.

Figura 3.

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Responsable /periodo	Banda Verde	Banda Amarillo	Banda Roja
Incrementar los ingresos por ventas anuales en un 30%.	Ingresos por ventas	$\left( \frac{\text{Ing. por ventas en el periodo X} - \text{Ing. por ventas periodo X-1}}{\text{Ingresos por ventas periodo X-1 de la firma}} \right) * 100$	Gerencia/Anual	Mayor o igual a 30%.	Mayor o igual a 20% menor a 30%	Menor a 20%
Aumentar la rentabilidad anual un 30 %.	Rentabilidad del periodo	$\left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$	Tesorería/Gerencia/Anual	Mayor o igual a 30%.	Mayor o igual a 20% menor a 30%	Menor a 20%
Reducir los costos de ventas 15%.	Costos de ventas	$\left( \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas Totales}} \right) * 100$	Tesorería/Gerencia/Semestral	Mayor o igual a 15%.	Mayor o igual a 10% menor a 15%.	Menor a 10%

Perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Responsable/ periodo	Banda Verde	Banda Amarillo	Banda Roja
Lograr la satisfacción de los clientes en un 80%.	Nivel de satisfacción de clientes.	$\left( \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes de la empresa}} \right) * 100$	Gerencia/Semestral	Mayor o igual a 80%.	Mayor o igual a 60% menor a 80%	Menor a 60%
Incrementar la cantidad de clientes en un 30%.	Incremento de la cartera de clientes.	$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes periodo actual}}{\text{Cantidad de clientes periodo anterior}} \right) * 100$	Gerencia/Anual	Mayor o igual a 30%.	Mayor o igual a 20% menor a 30%	Menor a 20%
Incrementar la reventa un 20%.	Retención de los clientes.	$\left( \frac{\text{Total de clientes retenidos}}{\text{Total de clientes de la firma}} \right) * 100$	Gerencia/Semestral	Mayor o igual a 20%.	Mayor o igual a 15% menor a 20%.	Menor a 15%

Perspectiva clientes. Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Responsable/ periodo	Banda Verde	Banda Amarillo	Banda Roja
Lograr la entrega de productos en tiempo y forma en un 80 % de las ventas.	Garantizar plazos de entrega.	% de entrega en tiempo y forma de acuerdo a lo acordado con los clientes.	Gerencia/Administración/transporte/Mensual	Mayor o igual a 80%.	Mayor o igual a 60% menor a 80%	Menor a 60%
Incrementar por lo menos 3/4 estrategias publicitarias.	Cantidad de estrategias publicitarias.	Cantidad de estrategias implementadas.	Gerencia/Trimestral	Mayor o igual a 4	Mayor o igual a 2 menor a 4	Menor a 2
Lograr negociados y alianza con los proveedores en un 70%.	Alianza y negociados con proveedores.	$\left( \frac{\text{Nro. de proveedores con los que se concretan alianzas}}{\text{Total de proveedores de la firma}} \right) * 100$	Gerencia/Semestral	Mayor o igual a 70%.	Mayor o igual a 40% menor a 70%.	Menor a 40%

Perspectiva procesos internos. Fuente: Elaboración propia.

Figura 6.

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Responsable/ periodo	Banda Verde	Banda Amarillo	Banda Roja
Aumentar la satisfacción de los empleados en un 30%.	Mejora de condición laboral y satisfacción de los empleados.	$\left( \frac{\text{Empleados satisfechos en el trimestre X}}{\text{Empleados satisfechos en el trimestre X-1}} \right) * 100$	Gerencia General/Trimestral	Mayor o igual a 30%	Mayor o igual a 20% menor a 30%	Menor a 20%
Capacitar en un 70% a los empleados.	Incentivo y capacitación para el personal.	$\left( \frac{\text{Nro. de empleados capacitados en el semestre X}}{\text{Nro. de empleados capacitados en el semestre X-1}} \right) * 100$	Gerencia General/Semestral	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 50% menor a 70%	Menor a 50%
Reducir en un 30% el ausentismo.	Porcentaje de ausentismo.	$\left( \frac{\text{Ausentismo en el trimestre X}}{\text{Ausentismo en el trimestre X-1}} \right) * 100$	Gerencia General/Trimestral	Mayor o igual a 30%	Mayor o igual a 40% menor a 70%	Menor a 40%

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

*Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.*

A continuación, se presenta el plan de control y medición para los objetivos e indicadores propuestos anteriormente.

Tabla 5.

*Control y medición.*

Aspecto a evaluar/Frecuencia	Valor Actual	Valor Meta	Resultado	Parámetro de medición	Medida correctiva	Responsable
Incrementar los ingresos por ventas/Anual	15,8% se calcula con formula del indicador y datos brindados por la empresa.	30%		>= 30% - Verde.	Mantener el plan comercial.	Gerente de Administración y Finanzas.
				< a 30%, pero > a 20% - Amarillo.	Reforzar el plan comercial.	
				< a 20% - Rojo.	Ver errores y crear nuevo plan.	
Incrementar la rentabilidad/Anual.	(Utilidad Neta/PN)*100=20,3 % se calcula con datos brindados por la empresa.	30%		>= 30% - Verde.	Mantener el plan de ventas.	Gerente de Administración y Finanzas.
				< a 30%, pero > a 20% - Amarillo.	Ver plan de ventas y crear modificaciones.	
				< a 20% - Rojo.	Crear un nuevo plan.	
Lograr incrementar la cartera de clientes/Anual.	6000 clientes, según datos brindados por la empresa.	30%		>= 30% - Verde.	Se continúa con la estrategia.	Gerente de Ventas.
				< a 30%, pero > a 20% - Amarillo.	Buscar nuevas estrategias de publicidad.	
				< a 20% - Rojo.	Nuevos mercados, encuesta de satisfacción.	
Lograr retener y fidelizar a los clientes/Semestral.	$\left(\frac{\text{Total de clientes retenidos}}{\text{Total de clientes de la firma}}\right) * 100$	20%		>= 20% - Verde.	Continuar con gestión implementada.	Gerente de Ventas.
				< a 20%, pero > a 15% - Amarillo.	Revisar causas de disconformidad y corregir debilidades.	
				< a 15% - Rojo.		
Lograr negociados y alianza con los proveedores/Semestral.	No se tienen datos de la cantidad de proveedores actuales.	70%		>= 80% - Verde.	Se sigue con la estrategia.	Gerente general/ Gerente de ventas.
				< a 70%, pero > a 40% - Amarillo.	Reforzar la estrategia y reevaluar los errores.	
				< a 40% - Rojo.		

Capacitación del personal/Semestral	Se realiza entrevistas al personal para saber el porcentaje de empleados capacitados.	70%		>= 70% - Verde.	Continuar con el plan de capacitación.	Gerente general/Gerente de Administración
				< a 70%, pero > a 50% - Amarillo.	Reforzar el plan de capacitación.	
				< a 50% - Rojo.		

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones y Recomendaciones.

Para concluir con el presente trabajo se puede afirmar que es posible implementar en la empresa Redolfi SRL un modelo de Cuadro de Mando Integral considerando la disponibilidad de la información, los recursos, y la ambición de los líderes para su mejora continua. Depende de su competitividad, desempeño y de su visión estratégica para su crecimiento y lograr hacer frente a los cambios producidos en los mercados globalizados.

El diseño e implementación de un modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es una oportunidad para que la organización mejore su estructura, su operatividad organizacional y robustez de sus procesos para desarrollar una gestión de cambio. Para obtener éxito las empresas deben adaptarse y dejar atrás la resistencia a los cambios y contar con un sistema de medición de sus objetivos que le permita llevar adelante la gestión.

En la implementación del CMI se logra traducir la estrategia y la visión en objetivos e indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas, estos indicadores brindan un punto de partida para poder medir, controlar y mejorar los procesos, lo más importante es que estos deben ser revisados periódicamente y cambiar si así se lo amerite. Es posible alcanzar resultados óptimos al integrar indicadores financieros y no financieros permite un análisis más profundo del resultado de todas las actividades y es el puntapié inicial para lograr el control de variables internas. La formalización de los procedimientos, definición de flujos internos, desarrollo de canales de comunicación más eficientes e inclusivos a todos los integrantes de la empresa, las mejoras en las capacidades, competencias e implementación de planes de capacitación, generan un cambio cultural en toda la organización.

De esta forma se aumenta el valor para los clientes, por consiguiente aumentan los ingresos y los volúmenes por ventas, lo cual trae como consecuencia una mejora en la rentabilidad financiera de la empresa.

Se recomienda a la empresa Redolfi SRL para obtener una mayor expansión y crecimiento, sectorizar y definir las tareas de trabajo, implementando nuevos canales de comunicación, incorporando un área de recursos humanos, que se encargue de la selección de personal aplicando procesos de inducción y capacitaciones para los ingresos. Desarrollar en la casa central un sector contable que siga la condición de cada cliente, realice las conciliaciones correspondientes y pueda proponer metas financieras a largo plazo.

Es necesario que puedan incorporar manuales de puestos y funciones, manuales de normas y procedimientos, descripción de las actividades, que tenga plasmado todas las actividades a seguir para cumplir con el plan estratégico.

## Bibliografía.

- ámbito.com. (16 de Febrero de 2020). *ámbito.com*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.ambito.com/economia/afip/arranca-la-moratoria-pyme-2020-que-se-necesita-acceder-n5083200>
- Bae Negocios. (19 de Junio de 2019). *Bae Negocios*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.baenegocios.com/negocios/Solo-una-de-cada-diez-empresas-argentinas-tiene-tecnologia-avanzada-20190618-0064.html>
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de mando Integral " Balanced Scorecard"*. Barcelona. España.: ESIC Editorial. Recuperado el 20 de Mayo de 2020
- Briñez et al. (2016). Prospectiva del capital intelectual: cuadro de mando Integral como generador de valor empresarial. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572761143006>
- Casa. (2015). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ETAPA DE RESTRUCTURACION INTERNA*. Cordoba. Recuperado el 4 de Abril de 2020
- El Cronista. (14 de Marzo de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.cronista.com/columnistas/Certificado-Pyme-como-renovarlo-para-acceder-a-los-beneficios-fiscales-20200311-0010.html>
- Felani. (2018). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PyMES AGRÍCOLAS*. Azul, Buenos Aires. Recuperado el 4 de Abril de 2020
- Gan y Trigné. (2013). *Cuadro De Mando Integral*. Diaz de Santos. Recuperado el 20 de Mayo de 2020
- Infobae. (15 de Enero de 2020). *Infobae*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/>
- Infobae económico. (22 de Febrero de 2020). *Infobae económico*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/02/22/preven-que-en-2020-la-argentina-si-podra-tener-un-segundo-semester-de-crecimiento/>
- IProfesional. (13 de Abril de 2020). *IProfesional*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.iprofesional.com/impuestos/313639-que-establece-el-proyecto-de-impuesto-a-la-riqueza-y-que-criticas-le-hacen>

- Kaplan y Norton. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Grupo Planeta. Recuperado el 20 de Mayo de 2020
- La Nacion. (1 de Abril de 2020). *La Nacion*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/pobreza-indec-2019-nid2349677>
- Martínez y Milla. (2012). *como implementar el Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos. Recuperado el 22 de Mayo de 2020
- Mongabay. (13 de Enero de 2020). *Mongabay*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-argentina-2020/>
- Murillo Pérez. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *ciriec españa*, 153-188. Recuperado el 14 de Abril de 2020
- Nexofin. (26 de Marzo de 2019). *Nexofin*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.nexofin.com/notas/780655-el-desarrollo-tecnologico-en-argentina-y-su-impacto-sobre-la-poblacion-n/>
- Perfil. (23 de Enero de 2020). *Perfil*. Recuperado el 29 de Abril de 2020, de <https://www.perfil.com/noticias/economia/canasta-basica-una-familia-necesito-39-mil-para-no-ser-pobre.phtml>
- Politica Argentina. (26 de Marzo de 2020). *Politica Argentina*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://www.politicargentina.com/notas/202003/32475-macri-le-dejo-a-alberto-un-89--de-desocupacion-y-hay-casi-2-millones-de-desempleados-en-la-argentina.html>
- Quesado et al. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *Revista Contabilidad e Controladora*, 12-13. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v9i2.50275>
- Salas et al. (2016). La implementación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario guissona ALIMENTARIO . *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25-36. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>
- Sanchez et al. (2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *Revista Facultad*

*de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 37-47. Recuperado el 19 de Mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>

Santander Rio Trade Portal. (Marzo de 2020). *Santander Rio Trade Portal*. Recuperado el 28 de Abril de 2020, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Vega, Rodriguez y Palacios. (2020). El Cuadro de Mando Integral como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 1-17. Recuperado el 14 de Abril de 2020