

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

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

**Diseño y análisis de Cuadro de Mando Integral como herramienta de  
gestión estratégica**

**Design and analysis of Balanced Scorecard as a strategic management  
tool**

**Autor: Francone, Antonella**

**DNI: 39.969.123**

**Legajo: VCPB298**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**San Francisco, Córdoba**

**Argentina, noviembre 2020**

## Resumen

Actualmente, las empresas se enfrentan a mercados turbulentos, en constante cambio y crecimiento. Por esta razón, se busca destacar la importancia de una herramienta de gestión que marque el rumbo de las empresas.

En el presente trabajo se detalla un análisis interno y externo de la empresa Redolfi S.R.L dedicada al rubro de la distribución de alimentos, el cual deja en evidencia la falta de un instrumento de control que facilite la comunicación y el funcionamiento de la estrategia organizacional.

Considerando el diagnóstico establecido, se propuso el diseño de un Cuadro de Mando Integral, estableciendo objetivos estratégicos donde se plantearon indicadores en base a las diferentes perspectivas, para luego realizar su medición con una semaforización determinada. Al finalizar el análisis se obtiene una mirada integral y sistémica de la organización, que permite la anticipación a aquellas correcciones que se necesiten realizar.

**Palabras Claves:** Herramienta de gestión, estrategia organizacional, Cuadro de Mando Integral, objetivos estratégicos.

## Abstract

Today, companies are facing turbulent markets, constantly changing and growing. For this reason, the aim is to highlight the importance of a management tool that sets the course for companies.

In this paper, an internal and external analysis of the Redolfi S.R.L company dedicated to the food distribution business is detailed, which reveals the lack of a control instrument that facilitates communication and the operation of the organizational strategy.

Considering the established diagnosis, the design of a Balanced Scorecard was proposed, establishing strategic objectives where indicators were raised based on different perspectives, and then measuring them with a specific traffic light. At the end of the analysis, a comprehensive and systemic view of the organization is obtained, which allows anticipation of any corrections that need to be made.

**Key Words:** Management tool, organizational strategy, Balanced Scorecard, strategic objectives

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Descripción de la Situación .....	6
Análisis de contexto .....	7
Diagnóstico organizacional.....	9
Figura 1: Análisis FODA .....	11
Análisis específico.....	12
Marco teórico.....	14
Discusión y diagnóstico. ....	18
Plan de implementación .....	19
Figura 2: Diagrama de Gantt / Fuente: Elaboración propia .....	22
Desarrollo de la propuesta .....	22
Figura 3: Objetivos e indicadores perspectiva financiera .....	23
Figura 4: Objetivos e indicadores perspectiva de clientes .....	24
Figura 5: Objetivos e indicadores perspectiva procesos internos.....	24
Figura 6: Objetivos e indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	25
Figura 7: Diagrama Causa – Efecto.....	26
Figura 8: Cuadro de Mando Integral - Fuente: Elaboración propia.....	27
Propuesta de control y evaluación de las acciones.....	29
Conclusión y recomendaciones .....	30
Bibliografía.....	31

## Introducción

Una empresa que se desarrolla y perdura en el tiempo requiere de esfuerzo y dedicación, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es un claro ejemplo de ello, teniendo 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería. Es un negocio familiar desde que se fundó, por los hermanos Alonso J. y Miguel Ángel Redolfi, actualmente se encuentra conformada por José Redolfi y sus 3 hijos. Es una empresa que ha demostrado su continuo crecimiento ya que todos los años conquista nuevos clientes y mercados.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L se encuentra en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba. Allí está ubicado el centro de distribución principal donde se desarrollan actividades administrativas, compra a proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior de la provincia situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

Se destaca por tener una línea de productos muy variada, lo que la posiciona muy bien en el mercado, teniendo en cuenta que comercializa productos de grandes empresas como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Arcor, Johnson´s y Johnson´s, Kraft Food Argentina, entre otras. Su estrategia es marcar la diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, por esta razón es que ofrece servicios para distinguirse de sus competidores como: tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos.

El plan estratégico está muy bien definido en lo que respecta a Visión, Misión y Valores. La visión: es ser una empresa líder en el mercado, contar con una cartera diversificada de proveedores, que proporcione una calidad de servicio a sus clientes y preserve el carácter familiar de la empresa. La misión es atender las necesidades de los clientes proporcionando un servicio mayorista de calidad, brindando a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y poder crecer dentro de la empresa. Los valores que se destacan son: el respeto, la confianza, el esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de grupo, responsabilidad social y comunitaria.

Cabe destacar que la empresa tiene una gran trayectoria en el mercado, acompañada de un crecimiento exponencial en las últimas dos décadas, sin embargo, hay cuestiones internas que se han dejado de lado. No se lleva a cabo un sistema de control interno, lo que repercute directamente a una falta de comunicación en los niveles organizativos. Esto genera un funcionamiento ineficaz en lo que respecta a procedimientos de gestión y estructura organizacional y la falta de información confiable para la toma de decisiones.

Una de las cuestiones que dificultan la obtención de información es que la administración de las cuatro sucursales se desarrolla únicamente en la casa central, la falta de un sistema de información, genera que el personal no disponga de datos que sean confiables y seguros como es en el caso del sistema de inventarios o Software contable.

La empresa no posee área de Higiene y seguridad por lo tanto no tienen un análisis de siniestralidad, tampoco cuenta con una gestión de Recursos Humanos, no obstante, tiene una buena relación con sus empleados basada en un criterio de confianza.

Otra situación menor pero importante, es la falta de una estrategia planificada de publicidad y comunicación, si bien se manejan por el posicionamiento de la empresa, hoy en día el Marketing es un factor importante ya que te da las herramientas de generar nuevos mercados, clientes, y posibilidades.

Por lo expuesto, se piensa en el desarrollo en una herramienta de gestión interna, llevando a cabo un análisis interno y externo que contemple no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial.

Seguidamente se detallan antecedentes de otros casos, donde la aplicación de dicha herramienta ha tenido muy buenos resultados.

Las organizaciones son sistemas abiertos, sociales y dinámicos, esto quiere decir que influyen y se ven afectadas por el entorno. Están constituidas por personas que se vinculan, desarrollan y están en permanente evolución y adaptación. Estas características, sumados a la particularidad de los entornos actuales demandan a las empresas a gestionar sobre un sistema de planificación y control que permita dar respuesta a todas las directrices involucradas. (Kaplan, R y Norton,D, 2014) en su libro de Cuadro de Mando Integral,

plantean este desafío y proponen la herramienta como solución integral para lograr un sistema de control integrado al plan estratégico y consistente con la realidad de la compañía, es decir, con la gran mayoría de los desafíos que atraviesan las empresas hoy.

Esta famosa herramienta es utilizada en empresas de todo el mundo adaptándose a distintas áreas y actividades, tal es el caso de una distribuidora de materiales de construcción en la ciudad de Duran, Ecuador donde se llevó a cabo la implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, por su denominación en idioma inglés. El objetivo general que se planteó fue diseñar un sistema de indicadores de gestión dentro de la distribuidora, llevar un seguimiento y una medición apropiada para poner en marcha la visión y las mejores estrategias según el sector del negocio. Con la finalidad de mejorar su rendimiento laboral y lograr una mayor interacción con sus clientes. (Alington Xavier Carranza López, 2013).

Haciendo referencia a una empresa del rubro de la distribución mayoristas de productos alimenticios, Alan Tessore en su trabajo final de grado llevo a cabo el diseño de un CMI para la empresa Rodo S.R.L ubicada en la provincia de San Luis, logrando un control completo de los distintos procesos que forman parte de la empresa, con el fin de mantenerla alineada, organizada, mediante el desglose y análisis de las cuatro perspectivas que plantea el cuadro de mando. (Tessore, 2019)

A fin de recalcar una de las problemáticas que viven las empresas en la actualidad, hacemos referencia a la implementación de un Cuadro de Mando Integral, para optimizar la toma de decisiones. Así lo expresa Yuliana Magali Katchuk en su tesis, la cual tuvo como finalidad el desarrollo de un sistema de gestión para optimizar la toma de decisiones, y proveer una herramienta para llevar adelante un seguimiento estratégico operativo del negocio. (Katchuk, 2014)

La empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L. a pesar de tener una gran cartera de clientes, representar grandes marcas de productos, y mantener un crecimiento exponencial como lo ha hecho, precisa mejorar la gestión operativa. Implementando innovaciones que le otorguen una ventaja competitiva, incorporando procesos internos con áreas que no existen actualmente y lleven adelante el cumplimiento de tareas de una manera eficaz. Utilizando un

sistema de planeamiento y control, que le otorgue información certera a todos los equipos de la empresa. De esa manera, lograr así, una comunicación organizacional formal y una eficiente toma de decisiones, esto le permitirá seguir creciendo y posicionarse en el mercado.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación*

En la actualidad el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones es complejo, dinámico y cambiante. Esto nos habla de que deben existir conductas de adaptación de parte de las organizaciones.

En el presente reporte de caso se lleva a cabo el análisis sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, la cual se pudo notar que se encuentra muy bien posicionada en el mercado, generando nuevos clientes e incorporando personal. La cuestión es que este gran crecimiento no fue acompañado internamente, y es por eso que el principal problema que enfrenta la empresa radica en la falta de un flujo de información, afectando las relaciones entre los diferentes sectores de la organización y no ser precisos en la toma de decisiones.

En relación a este tema, se observa que la empresa necesita establecer procesos de gestión interna, como dejar en claro la estructura organizacional ya que en el organigrama empresarial una misma persona desarrolla actividades de dos puestos diferentes, como es el caso del gerente general y el gerente comercial. Esto genera que todas las decisiones tengan que pasar por la misma persona, sin la capacidad de poder delegar.

El desarrollo de un departamento de Recursos Humanos para poder establecer un proceso de inducción de personal, medir el desempeño, evaluar roles y conocer los niveles de satisfacción de los empleados.

La implementación de un sistema administrativo y abastecimiento que abarque a toda la organización para efectivizar los procedimientos y lograr optimizar los tiempos de entrega a clientes.

Si bien la empresa desde un el punto de vista económico no tiene inconvenientes y su planificación estratégica en lo que respecta visión, misión y valores esta efectivamente

determinada, es necesario la aplicación de esta herramienta que le ayude a comunicar su plan estratégico y genere retroalimentación de la información dentro de la organización.

#### *Análisis de contexto*

A continuación, se llevará a cabo el análisis PESTEL, que es una herramienta estratégica para entender factores externos de la empresa a nivel macro.

#### *Factores políticos*

A casi un año de la asunción de Alberto Fernández, el cronograma político pensado se ha ido postergando debido a la crisis sanitaria que afronta el país en la actualidad. En base a esta situación, el gobierno ha ido lanzado diversas medidas políticas de emergencia en beneficio a las empresas y los ciudadanos como ser el programa ATP de pago de sueldos a los empleados, o el Ingreso Familiar de Emergencia. Gracias a estas medidas, se logró que el nivel de consumo no cayera y las empresas poder solventar sus deudas.

Por otro parte, en lo que respecta al calendario político actual los diferentes frentes políticos comienzan a pensar en las elecciones legislativas del próximo año, lo que genera una incertidumbre en el ambiente político del país.

#### *Factores económicos*

La situación económica actual de Argentina, se ve muy afectada por la suba de precios y la inflación que viene acumulando a lo que va del año. Según el informe mensual del INDEC el costo de vida se incrementó 2,7% y en lo que respecta a la inflación según el último mes informado un 2,8% y un acumulado del 19% desde enero hasta la actualidad. (INDEC, 2020)

Una de las situaciones alarmantes porque la que transita el país, es el cepo y las restricciones impuestas por el gobierno de Alberto Fernández. Esto generó una gran incertidumbre en las empresas extranjeras que se establecen en Argentina, muchas de ellas proveedores de la empresa Redolfi.

Por otra parte, se debe tener en cuenta la situación actual mundial en lo que respecta al Covid-19 y cómo influye esto en empresas relacionadas con productos alimenticios y de consumo en hogares.



Un relevamiento realizado en 26 países por la consultora Internacional IPSOS, se estudió si ha aumentado el costo de vida durante la pandemia. En lo que respecta al costo de alimentos, Argentina tiene un porcentaje del 81% frente a un promedio del 60%. (IPSOS, 2020)

Esto sin dudas afecta directamente a la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L, la gran inflación y el aumento de los precios genera una gran incertidumbre, la caída de las ventas y una competencia constante con los proveedores para no dejar ir ningún cliente.

*Factores sociales:*

El desempleo se constituye como una cuestión socialmente problematizada puesto que implica la salida de la economía formal que a su vez se traducen en mayores niveles de exclusión y desintegración social.

En la actualidad el desempleo afecta más a los jóvenes argentinos que a los adultos, según datos del INDEC, casi dos de diez jóvenes están desempleados (19,3%), mientras que incide sobre el 7,4% de la población en general, siendo Argentina el país con mayor desempleo juvenil de la región. (Florito, 2020).

Otro factor importante que afecta el entorno social, es el elevado índice de pobreza existente en Argentina que según datos del INDEC se elevó al 40,9 % de la población en el primer semestre del año, con un 10,5% en el nivel de indigencia, siendo uno de los peores registros de la historia de este país según el estatal instituto de estadísticas. (INDEC, 2020)

*Factores Tecnológicos:*

En los últimos veinte años, el impacto tecnológico ha sido muy fuerte, la implementación de las nuevas tecnologías de la información o también llamadas TICS han revolucionado la productividad de muchas empresas.

Las TICS pueden transformar los procesos productivos, aumentando la movilidad y rapidez con que estos se realizan, disminuyendo los costos y facilitando la inserción de las empresas en la economía global. Por esta razón, las empresas deben actualizarse constantemente en la medida que puedan, ya que, de no realizarlo, quedaran en total desventaja de aquellas organizaciones que si utilicen inteligencia artificial.

*Factores ecológicos:*

Hoy en día es fundamental que las empresas consideren llevar a cabo una política ambiental, estableciendo objetivos que se puedan realizar desde la actividad que desarrollan.

En el caso de la Empresa Redolfi, la provincia de Córdoba estableció el programa de eficiencia y sustentabilidad energética a través del Decreto 207/19 que promociona el uso eficiente y racional de la energía, fomentando la implementación de proyectos de inversión en eficiencia energética y generación de energía a partir de fuentes renovables, que permitan reducir el consumo eléctrico. En base a este programa, Redolfi siendo una empresa que cuenta con una gran infraestructura como ser el nuevo centro de distribución, podría implementar el uso de paneles solares para aportar al objetivo de lograr un desarrollo sostenible, que integre una mejora en la competitividad de las economías regionales y propenda a la equidad social. (207/19, 2019)

*Factores Legales:*

La empresa Redolfi siendo una sociedad de responsabilidad limitada, debe estar al tanto de las reformas tributarias que se van implementando. La última reforma tributaria sancionada en diciembre de 2017, ha implementado una serie de cambios en las sociedades.

La reforma promovió varios cambios, como la reducción de la alícuota del impuesto a las ganancias de 35% a 25%, y se estableció la devolución anticipada de IVA para las inversiones que hagan las compañías a largo plazo, esto rige para sociedades incluida las SAS.

Otra modificación es la rebaja de impuestos distorsivos, grava la renta financiera y modifica gravámenes internos como los que alcanzan el tabaco, que se fija una alícuota del 73%. (economica, 2017)

Actualmente se está discutiendo una nueva estructura tributaria que busca ampliar la base imponible de los impuestos progresivos y apuntara a que paguen más lo que más tienen.

*Diagnóstico organizacional.*

En la actualidad empresas líderes utilizan esta herramienta de marketing. Mercedes Korin explica “Lo interesante de esta herramienta de autoevaluación es que nos permite jugar con las cuatro categorías, relacionarlas y entrelazarlas. Podemos, por ejemplo, identificar con

qué fortalezas apalancar ciertas oportunidades o evitar determinadas amenazas y de esta forma plantear objetivos, estrategias y acciones concretas que nos ayuden a potenciar las fortalezas, traccionar las oportunidades, neutralizar las debilidades y mitigar las amenazas. (Korin, 2020)

Para realizar el diagnostico organizacional utilizaremos el análisis DAFO o FODA que permite determinar el estado en que se encuentra la organización. A través del mismo sabremos qué aspectos se deben mejorar o cambiar a fin de garantizar la supervivencia de la empresa en el mercado donde opera.

Figura 1: Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia

### *Análisis específico*

Al finalizar el análisis de la empresa a través de las herramientas PESTEL y FODA se han detectado con precisión aquellos puntos importantes donde la empresa debe hacer foco para continuar con el crecimiento de la organización y a su vez gestionarla eficientemente.

En base a información aportada por la empresa, se detallará a continuación la situación actual a través de diferentes perspectivas.

### *Perspectiva Financiera*

Desde esta perspectiva se permite mostrar la situación económica y financiera de la empresa. Durante los últimos años la empresa destaca que la facturación anual alcanzado favorablemente los objetivos, y la tasa interna de rentabilidad se comporta de manera opuesta debido a que los precios de compra se han ido incrementando en mayor porcentaje con respecto a las ventas. Actualmente se obtiene una tasa de rentabilidad del 2,5%, lo que es una situación esperada ya que la empresa hace hincapié en precios bajos y accesibles para sus clientes, esto les otorga una ventaja con respecto a sus competidores.

Considerando la situación anterior, se establece que la empresa debiera expandir su actividad hacia diferentes puntos del país. De esa manera obtendrá un mayor volumen de venta, aumentará su facturación y seguirá ofreciendo precios accesibles a los clientes.

En lo que respecta al nivel de endeudamiento la empresa no tiene inconvenientes, ya que el 80% de sus ventas son de contado y los plazos de pago no superan los 21 días.

Otra cuestión a destacar, es el plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización, que tiene como principal objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas. Como lo es la inversión de \$3.000.000 en un nuevo centro de distribución.

### *Perspectiva del cliente*

En relación a esta perspectiva, el foco se centra en el cliente, y aquellos aspectos que podemos medir como la cantidad de clientes, el nivel de satisfacción o rentabilidad por tipo de cliente.

Según informes de la empresa, actualmente cuentan con aproximadamente 6.000 clientes, cubriendo la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa fronteras con Santa Fe, La Pampa, y San Luis.

La estrategia que plantea la empresa es la de marcar la diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos.

Relacionando esta perspectiva con lo establecido respecto a lo financiero, la expansión de la empresa generara un aumento en la cuota de mercado, esto significa la incorporación de nuevos clientes.

Para manejar eficientemente esta situación, en primer lugar, se debe establecer una clasificación de ellos, haciendo un análisis de sus comportamientos de compra y pago. Como resultado generaran un servicio de atención personalizada y de calidad.

#### *Perspectiva de procesos internos*

El propósito de esta perspectiva es establecer el sistema de procesos integrados que permitan a la organización alcanzar su posición deseada. Ser una organización como un sistema integrado de recursos, personas y funciones.

Para continuar con la idea de expansión de la empresa y satisfacción de clientes establecidos anteriormente, la perspectiva de procesos internos es una pieza clave. Ya que el funcionamiento dentro de la empresa influye directamente en las acciones hacia nuestros clientes.

Para llevar a cabo una gestión eficiente se necesita poseer un sistema de información y de abastecimiento automatizado e interrelacionado entre las áreas. Esto les otorgara poseer información confiable, segura y fácil de utilizar.

La registración contable de las operaciones realizadas es fundamental que se lleven a cabo, no solo porque es una herramienta de control necesaria, sino también que les posibilitara la realización de informes periódicos con información relevante de sus clientes y proveedores.

Cabe considerar, por otra parte, un control de inventarios de la mercadería que se tiene en stock, el análisis de los productos que ingresan y que salen. Sin dudas, llevar a cabo un control estricto de los depósitos impactara positivamente en los comportamientos de compra y entrega de pedidos, agilizando los procesos y así lograr que los tiempos manejados por la empresa sean verdaderamente competitivos.

#### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

En esta perspectiva, las personas juegan un rol muy importante. Es aquí donde se evalúa la capacidad de las personas y de la empresa en asumir metas.

En función a lo que venimos planteando, la capacitación y aprendizaje del personal es fundamental, debido a que, si no se respetan los procesos de gestión y control, ningún objetivo podrá llevarse a cabo.

Desde este punto, es importante establecer un área de recursos humanos y un proceso de inducción cuando se incorpora personal.

Otro de los factores y muy importantes es la capacitación y satisfacción del personal, ya que son los que generan la capacidad de aprendizaje de la organización.

Ya analizadas y relacionadas las cuatro perspectivas, podemos comprender que efectivamente el Cuadro de Mando Integral le ayudara a la empresa a continuar con su desarrollo y al mismo tiempo poder implementar procesos de gestión estratégicos.

### **Marco teórico**

En este apartado se procede a definir el soporte teórico relacionado al tema desarrollado, para lograr una mejor comprensión de los conceptos utilizados a lo largo del trabajo.

#### *Control de gestión estratégico.*

En un primer momento, el control se centraba específicamente en los valores económicos o financieros que establecían si la empresa ganaba o perdía dinero. Tal y como plantean (Kaplan & Norton, 2014) este concepto de control es ineficiente para poder medir la gestión de las organizaciones contemporáneas, ya que la realidad de estas ha cambiado de manera significativa y requieren de un sistema integral. Esta concepción es la esencia del

control de gestión, un modelo integral y sistémico que contempla la medición y el seguimiento del accionar de la empresa en su totalidad.

Haciendo referencia a lo dicho anteriormente, podemos afirmar que llevar a cabo el control de gestión interno de una empresa requiere de una planificación estratégica. Los autores (Robbins & Couter, 2015) expresan que la planificación no puede separarse del control, ya que un plan pierde sentido sin control y este no podría existir sin un plan para verificar.

Es importante dejar en claro que los sistemas de control estratégicos son los mecanismos de gobierno básicos establecidos en el interior de una compañía para disminuir la magnitud del problema entre los diferentes niveles administrativos. Estos sistemas establecen formalmente los objetivos, las mediciones y los caminos de retroalimentación que permiten evaluar si una compañía está aplicando las estrategias necesarias para maximizar su rentabilidad en el largo plazo. Según (Hill, Jones, & Schilling, 2015) en su libro de Administración Estratégica considera que el modelo de Cuadro de Mando Integral crea la clase correcta de sistema de control estratégicos que mejoran el desempeño organizacional.

#### *Situaciones que aconsejan implementar el CMI*

Esta herramienta de gestión no debe plantearse como la solución a los problemas pasados sino como la respuesta a los nuevos acontecimientos y situaciones que afectan a la gestión y dirección de la empresa. Entre estos cabe mencionar la falta de comunicación entre los niveles directivos y los operarios de la empresa.

Tal como menciona (Horváth & Partners, 2003) en su libro “Dominar el cuadro de mando integral”, existen situaciones en las cuales se aconseja la implantación de un cuadro de mando integral:

- 1- Empresas que operan en entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes.
- 2- Empresas envueltas en procesos de cambio radical como consecuencia de una reorganización estructural.



- 3- Empresas con elevado crecimiento con riesgo de sostenibilidad en el proceso de expansión como consecuencia de la ineficiencia de las infraestructuras y organizativa.

*Cuadro de Mando Integral.*

Kaplan, R y Norton, D. en la década del noventa, definieron el concepto de cuadro de mando integral, que es una herramienta de gestión que permite mirar la totalidad de la organización y sus principales objetivos con el propósito de poder evaluar cómo está la empresa respecto a su situación deseada. (Kaplan & Norton, 2002)

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión, para gestionar su estrategia a largo plazo:

- 1- Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia.
- 2- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas.
- 4- Aumentar el feedback y formación estratégica.

De acuerdo con el enfoque del Cuadro de mando, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa. De esta forma, su diseño y uso permitirá examinar las empresas estableciendo objetivos desde cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicos propuestos por (Sánchez, Velez, & Araujo, 2016):

- Perspectiva financiera: ¿Cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero?
- Perspectiva del cliente: ¿Cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?

- Perspectiva interna: ¿En que debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes?
- Perspectiva de innovación y aprendizaje: ¿Cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión?

### *Perspectivas*

El Cuadro de mando integral plantea desglosar el plan estratégico en cuatro dimensiones que permitan dar cuenta de la situación y del avance del plan. (Kaplan & Norton, 2002):

- Perspectiva financiera: los indicadores financieros permiten medir el desempeño integral de la organización.
- Perspectiva del cliente: muestra los indicadores vinculados a la valoración del cliente frente a nuestro producto o servicio.
- Perspectiva de procesos internos: se centra en el funcionamiento interno de la empresa y en el nivel de eficiencia que logra.
- Perspectiva de formación y aprendizaje: mide la capacidad que la empresa posee para dar respuestas y entregar valor a sus clientes y accionistas.

Resumiendo, podemos decir que todas las organizaciones hoy en día deben evaluar en qué medida se han cumplido sus objetivos, valorar hasta qué punto se consolida la estrategia a largo plazo, y basar las decisiones en datos objetivos, que permitan establecer comparaciones para saber cómo esta una organización con respecto a la otra. (Gutiérrez, 2019)

Para concluir, debemos destacar que cada uno de los autores mencionados hacen referencia a un punto en común significativo, que es el poder visualizar la empresa desde cuatro perspectivas con el objetivo de comunicar a todos los niveles de la organización la visión y la estrategia planteada, con el fin de lograr una planificación estratégica y un control de gestión interna eficiente. Por esta razón, en el presente trabajo final de grado se desarrolla un Cuadro de Mando Integral para un mejor control de gestión interna beneficiando a todos sus niveles organizativos de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L

## **Discusión y diagnóstico.**

### *Declaración del problema*

Por la gran inestabilidad que se vive actualmente en nuestro país, la situación económica genera una gran incertidumbre tanto en las empresas como a los consumidores. El aumento de los precios, la inflación que se produjo en el año, la devaluación del peso y las restricciones cambiarias hace que se genere un ambiente totalmente hostil.

Otra situación crítica, es la continuidad de los proveedores y de las grandes marcas situadas en nuestro país. El aumento del dólar y las restricciones cambiarias que se han ido implementado a lo largo del año, genera que empresas extranjeras tengan presente la decisión de retirarse.

Por otra parte, el cierre de comercios y negocios minoristas que no han logrado subsistir a la gran inestabilidad del país afecta directamente a la distribuidora, generando una caída en sus clientes.

Todas estas situaciones ocasionan que los dueños de la empresa tengan el foco de atención en cuestiones externas de su entorno, dejando de lado el control operativo diario de la organización. El gran problema de esta situación, es la ausencia de una estructura de procesos internos definida, perdiendo de vista el rumbo estratégico como es la visión, misión y valores de la misma. Generando así, ausencia de certeza para la toma de decisiones.

La empresa familiar Redolfi, como describimos a lo largo del trabajo, actualmente se encuentra inmersa en ciertas cuestiones de estructura interna que se deben resolver para poder afrontar los problemas que se le presenten, ya sea externos o internos, para evitar desviaciones en sus objetivos y en el caso que se generen tener la capacidad de corregirlas.

### *Justificación del problema*

El control interno de una organización es de suma importancia, es una herramienta a través de la cual se aproxima a los objetivos planteados, brinda una seguridad razonable y permite disminuir el riesgo de la empresa anticipándose a distintas circunstancias.

En la distribuidora Redolfi hay una ausencia de control interno, por esta razón es necesario la utilización de un sistema integrado de planeamiento y control, ya que guía a las

empresas hacia el cumplimiento de sus objetivos, ayudara a la gerencia a contar con análisis que facilite la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

*Conclusión diagnóstica.*

Teniendo en cuenta el entorno en el que se desarrolla la empresa y los cambios constantes a la que está expuesta, el Cuadro de Mando le permitirá controlar y monitorear en todo momento el estado de situación de la organización, basado en los indicadores que se definirán como importantes y valiosos al momento de poder detectar el rumbo de los objetivos.

Lo que se pretende lograr con el diseño y aplicación de esta herramienta de control, es que la empresa encuentre diversas soluciones al problema planteado, otorgándole un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición que pueda canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todas las personas de la empresa hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

## **Plan de implementación**

*Objetivo General*

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral en la empresa A.J & J.A Redolfi, como herramienta de gestión estratégica que contemple las cuatro perspectivas, para perfeccionar el control interno y la toma de decisiones por parte de la dirección, llevándolo a cabo el primer trimestre del 2021

*Objetivos específicos*

- Análisis interno y externo de la empresa para determinar el diagnóstico.
- Analizar las cuatro perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando integral.
- Establecer objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, para lograr el objetivo general.
- Determinar indicadores a las cuatro perspectivas para obtener un criterio de medición en cada una.
- Diseñar diagrama Causa – Efecto para relacionar los objetivos e indicadores establecidos.

- Esquematizar la presentación y comunicación de la propuesta.
- Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación.

### *Alcance*

#### Alcance geográfico

El presente reporte de caso se lleva a cabo en todas las áreas de la empresa familiar Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de Jaimes Craik, Provincia de Córdoba. Los objetivos estratégicos se proponen tanto para el centro principal como para las sucursales que poseen en Rio Cuarto, Rio Tercero, San Francisco y ciudad de Córdoba.

#### Alcance temporal

El análisis de la empresa y desarrollo del trabajo final de grado tiene una duración de 4 meses, comenzando en agosto del 2020. Quedando la implementación del mismo para el primer trimestre del año siguiente.

#### Personal involucrado

Una cuestión de suma importancia para el desarrollo del trabajo, es el personal involucrado en el mismo, ya que es esencial el aporte y compromiso de parte de los dueños y alta gerencia, debido a que la herramienta planteada va dirigida a los niveles más altos del organigrama.

### *Limitaciones*

A lo largo del trabajo, no se presentó problema alguno que pudiese afectar el desarrollo de la propuesta, ya que se contó con la información y recursos necesarios para la realización normal del mismo.

### *Recursos involucrados*

En cuanto a los recursos que se necesitan para llevar a cabo la herramienta propuesta, antes que nada, se aprovecharan aquellos que ya poseen como, las oficinas, los centros de distribución, maquinaria, medios de transporte y el personal activo en la empresa. Luego podemos nombrar recursos tangibles e intangibles que facilitaran las tareas a llevar a cabo.

Tangibles:

- Modelos nuevos de computadoras.
- Software de calidad para computadoras y celulares, para facilitar la disposición de información oportuna en la empresa y sus sucursales.
- Elementos de comunicación visual y didáctica: Posters, folletos.
- Muebles y útiles necesarios, que faciliten agilidad en los procesos.

Intangibles:

- Normas de auditoria interna
- Desarrollo de manuales instructivo para administración y deposito
- Incorporación de personal capacitado que lleve adelante la administración y ejecución del CMI.
- Profesional de Recursos Humanos que lleve a cabo encuestas de satisfacción de cliente y de clima laboral.
- Visión, misión y valores.
- Imagen corporativa.

*Actividades y marco temporal*

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt detallando las actividades a realizar en cada objetivo específico:

Figura 2: Diagrama de Gantt / Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico	Acciones / Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis Interno y externo de la empresa para determinar el diagnóstico.	Conocer la empresa y su plan estratégico establecido	■															
	Análisis del contexto (factores internos y externos)		■	■													
	Diagnóstico del estado actual				■												
Analizar las cuatro perspectivas en el cuadro de mando integral	Detectar en cada perspectiva las cuestiones a resolver					■											
Establecer objetivos estratégicos	Establecer objetivos y prioridades que la empresa persigue por cada perspectiva propuesta en el CMI						■										
Determinación de indicadores	Confección de indicadores, planes de acción, interrelación de los mismos							■									
	Determinar metas en cada indicador en base al estado actual de la empresa								■								
Diagrama Causa - Efecto	Relacionar los objetivos con cada indicador propuesto en las diferentes perspectivas									■							
Esquematizar la presentación y comunicación de la propuesta	Presentación de la propuesta a la dirección										■						
	comunicación de la propuesta a empleados claves											■					
	Contratación de especialistas												■	■			
Definir un esquema para el seguimiento del procesos de implementación	Fijar cronograma de seguimiento															■	■
Implementación del CMI por la dirección de la empresa	Realizar controles y evaluación de los indicadores propuestos y medir sus resultados en base a las metas establecidas.																■

### Desarrollo de la propuesta

Partiendo desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, identificaremos una serie de caminos para alcanzar los objetivos planteados. En primer lugar, se busca una mejor utilización de los sistemas de información internos ya que es importante que el personal disponga de información que sea confiable, segura y fácil de utilizar. Para lograr la óptima utilización de sistemas de información e inventarios se debe capacitar a los empleados, de esta manera se efectivizarán los procesos, logrando que los tiempos de entregas sean acotados.

La realización de dichas variables, incidirá no solo en la satisfacción de clientes sino también una retención e incremento en el volumen de ellos, aumentando la cuota de mercado, lo que provocará el crecimiento de la empresa, aumentaran sus ventas e impulsara la rentabilidad.

#### *Perspectiva financiera*

La construcción del Cuadro de Mando integral debe animar a la unidad de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Estos objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas y definen la actuación financiera que se espera de la estrategia.

*Figura 3: Objetivos e indicadores perspectiva financiera*

Perspectiva Financiera		
Aumento de las ventas	Aumento de la rentabilidad	Reducir costos operativos
Indicador: Incremento de las ventas	Indicadores: ROA / ROE / DUPONT	Indicador: Margen de costos operativos
Fuente: Informes de ventas	Fuente: Estado de Resultados y estado de situacion patrimonial	Fuente: Estado de resultados
Justificación: Cotejar el crecimiento de las ventas en un periodo de tiempo	Justificación: medimos la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre capital invertido.	Justificación: medir estrategia de precios y la eficiencia operativa

Fuente: elaboración Propia

#### *Perspectiva de clientes*

En la perspectiva de clientes del Cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionaran el componente de ingresos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes con los segmentos y mercados seleccionados; a la vez que les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran.



*Figura 4: Objetivos e indicadores perspectiva de clientes*

Perspectiva de clientes			
Aumento de la cuota de mercado	Satisfacción de clientes	Retención de clientes	
Indicador: Cuota de mercado	Indicadores: Satisfacción de clientes	Indicador: Monto de compra de clientes fidelizados.	Indicador: Frecuencia de compra de clientes fidelizados.
Fuente: Informes de ventas y fuente privada de información	Fuente: Encuesta de calidad realizadas a clientes.	Fuente: Informes de ventas por cliente y total	Fuente: Informes de ventas por cliente y total
Justificación: Cotejar el desempeño de la empresa con respecto a sus competidores.	Justificación: Conocer la prioridad de los clientes.	Justificación: Crecimiento de la cartera de clientes	Justificación: Sostenibilidad de la cartera de clientes.

Fuente: elaboración Propia

*Perspectiva de los procesos internos*

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos a la hora de la consecución de los objetivos de la empresa. Una de las cuestiones que ayudaran a la empresa Redolfi a cumplir los objetivos de las perspectivas anteriores, es lograr optimizar los tiempos de entrega, utilizando un sistema de información eficaz que brinde los datos necesarios para que los procesos de presupuesto, ventas, compras y entrega sean lo más acotados posibles y así generar una distinción frente a los competidores.

*Figura 5: Objetivos e indicadores perspectiva procesos internos.*

Perspectiva procesos internos		
Optimizar tiempos de entrega	Disponibilidad de Stock	Stock minimo para asegurara disponibilidad
Indicador: Reducir plazos de entrega	Indicadores: Rotación de inventarios	Indicador: Stock de seguridad.
Fuente: Informes de deposito	Fuente: Control de inventarios	Fuente: Control de inventarios.
Justificación: Medir el tiempo de entrega a clientes	Justificación: Conocer la renovacion del inventario	Justificación: nivel extra de productos que se debe mantener disponibles para hacer frente a cualquier problema imprevisto.

Fuente: elaboración Propia

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Si comparamos la perspectiva a desarrollar con las antes mencionadas, podemos observar que los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, de clientes y de procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Mientras que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro.

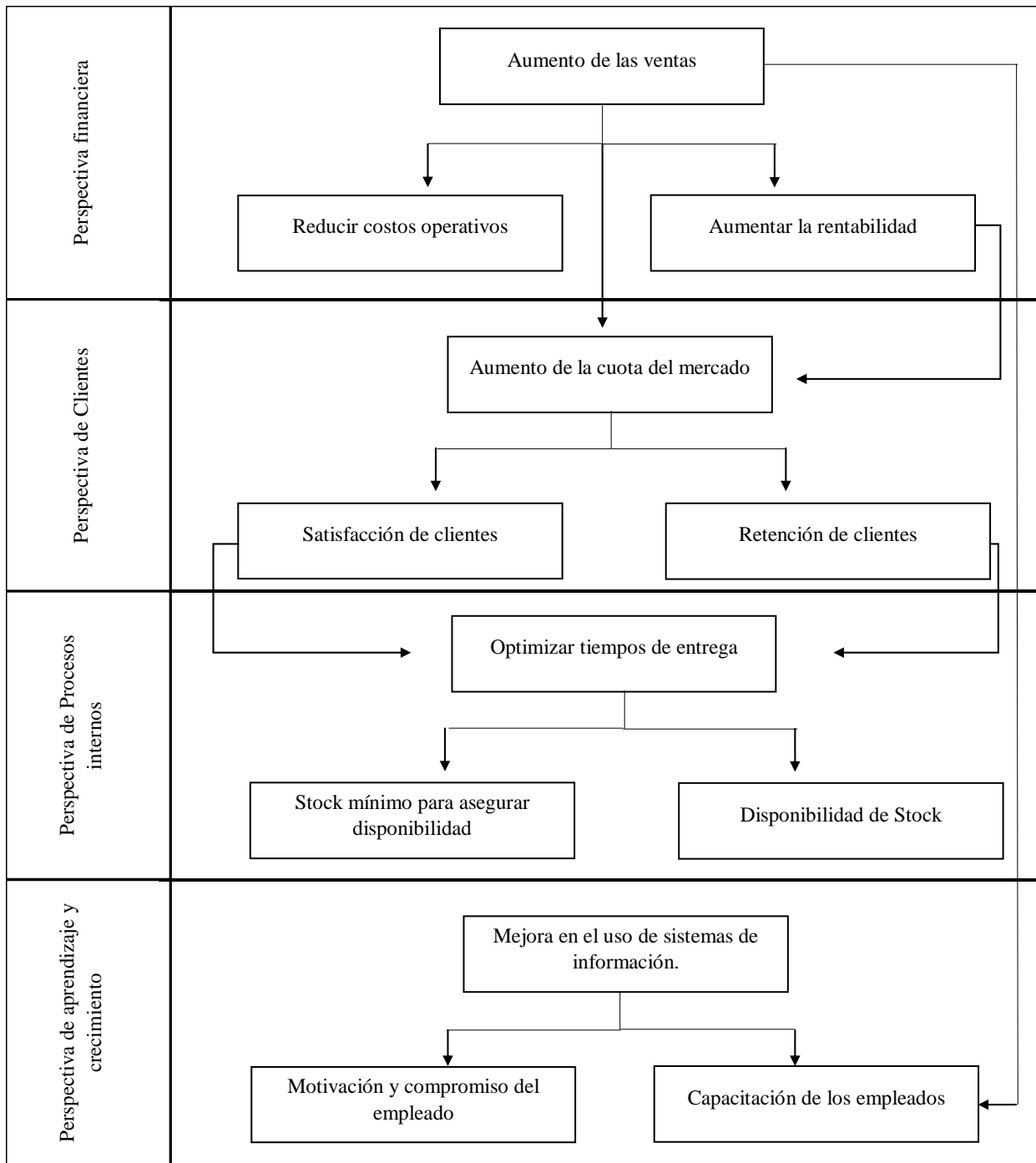
*Figura 6: Objetivos e indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Motivación y compromiso del empleado	Capacitación de los empleados	Mejora en el uso de sistemas de información	
Indicador: Satisfacción del personal	Indicadores: Eficiencia de las capacitaciones	Indicador: Disponibilidad de información estratégica	Indicador: Oportunidad de información estratégica
Fuente: Encuestas de clima interno	Fuente: Capacitaciones	Fuente: Encuesta a empleados claves	Fuente: Encuesta a empleados claves
Justificación: Conocer nivel de motivación y satisfacción del personal	Justificación: Mejorar la actitud, conocimientos o habilidades de los empleados	Justificación: Cotejar si la información estratégica solicitada fue brindada en tiempo y forma	Justificación: Cotejar si la información estratégica solicitada fue brindada en tiempo y forma

Fuente: elaboración Propia

A continuación, se presenta el diagrama Causa – Efecto, el cual recoge los objetivos estratégicos y las relaciones entre ellos.

Figura 7: Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez establecidos y detallados los objetivos de cada perspectiva y los indicadores, se presenta el Cuadro de Mando Integral. En el cual se puede observar las metas de cada uno de ellos y la semaforización determinada para su control y evaluación.

Figura 8: Cuadro de Mando Integral - Fuente: Elaboración propia

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Aumento de las ventas	Incremento en las ventas	$\frac{(\text{Ventas periodo } n - \text{ventas periodo } n-1)}{(\text{ventas } n-1) \times 100}$	Anual	15%	10%	5%	Gerente general
	Aumento de la rentabilidad	ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$	Anual	20%	13%	< 20%	Gerente general
		ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{PN}}$	Anual	15%	12%	< 12%	Gerente general
		DUPONT	Rotación	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$	Anual	60%	52%	< 52%
	Margen		$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Anual	12%	9%	< 9%	
Reducir costos operativos	Margen de costos operativos	$\frac{\text{Costos operativos}}{\text{Ventas}}$	Trimestral	8%	5,97%	< 5,97%	Gerente de compras	
Clientes	Aumento de la cuota de mercado	Cuota de mercado	$\frac{\text{Unidades vendidas}}{(\text{Unidades vendidas en el mercado}) \times 100}$	Semestral	40%	20%	< 20%	Gerente de ventas
	Satisfacción de clientes	Índice de satisfacción del cliente	Ponderación de elementos evaluadores de la satisfacción	Semestral	80%	65%	<65%	Gerente de ventas
	Retención de clientes	Monto de compra de clientes fidelizados	$\frac{\text{Venta en \$ de clientes fidelizados}}{(\text{ventas en \$ totales}) \times 100}$	Trimestral	5%	4%	< 2,50%	Gerente de ventas
		Frecuencia de compra de clientes fidelizados	$\frac{\text{Cantidad de pedidos efectuados por cliente fidelizado *Proyectado a 2 pedidos por mes*}}{\text{cantidad de clientes fidelizados}}$	Anual	6%	4%	< 4%	Gerente de ventas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Procesos	Optimizar tiempos de entrega	Reducir los plazos de entrega	Tiempo promedio de entregas	Semanal	48 <del>hs</del>	Entre 48 a 72 <del>hs</del>	Más de 72hs	Jefe de deposito
	Disponibilidad de Stock	Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas del periodo}}{\text{Existencia final media}}$	Trimestral	15%	12%	<12%	Jefe de deposito
	Stock mínimo para asegurar la disponibilidad	Stock de seguridad	(Plazo Maximo de entrega a un proveedor en caso de demoras – plazo de entrega del proveedor en situacion normal ) x Demanda media	Mensual	\$27.500	De \$27.500 a \$49.999	Mas \$55.000	Jefe de deposito
Aprendizaje y crecimiento	Mejora en el uso de sistemas de información	Disponibilidad de información estratégica	$\frac{(\text{Información estratégica necesaria})}{(\text{Información estratégica disponible})} \times 100$ *Encuestas a empleados claves*	Trimestral	80%	55%	< 55%	Administración
		Oportunidad de información estratégica	$\frac{(\text{Cantidad de información estratégica obtenida en tiempo y forma})}{(\text{Cantidad total de información estratégica requerida})} \times 100$ *Encuesta a empleados claves*	Trimestral	90%	75%	< 75%	Administración
	Motivación y compromiso del empleado	Satisfacción del personal	Encuesta	Anual	70%	50%	< 50%	Recursos Humanos
	Capacitación de los empleados	Eficiencia de las capacitaciones	Capacitaciones	Anual	3 por área	2 a 1 por área	0 por área	Recursos Humanos

*Propuesta de control y evaluación de las acciones.*

A los fines de clarificar y controlar la estrategia planteada, la forma de dar seguimiento a la implementación va a ser identificando hitos y teniendo reuniones periódicas con la empresa para ver si se lograron alcanzar o no.

Los hitos de seguimientos se establecerán mes a mes durante el tiempo de implementación del Cuadro de Mando con el objetivo de llevar a cabo los controles necesarios y de esa manera obtener los mejores resultados.

En el primer control se espera que la empresa haya obtenido las fuentes de datos para los indicadores, luego se realizaran auditorias del progreso de cada objetivo establecido en el Cuadro de Mando, destacando uno por cada perspectiva como el aumento de las ventas, aumento en la cuota de mercado, la optimización de tiempos de entrega y la mejora en el uso de sistema de información.

En el caso de ser necesario se resolverán las desviaciones que se consideren necesarias evaluando y actualizando el proceso del cuadro de mando.

Para lograr el seguimiento y evaluación de los indicadores propuestos, se deberán realizar controles de forma anual, semestral, trimestral, mensual o diarios, de acuerdo a lo estipulado en cada uno de ellos. De esta manera se podrán comparar los resultados obtenidos en los diferentes periodos.

A fin de comprender la evaluación de los indicadores se tiene en cuenta la semaforización establecida:

- Óptimo: Se alcanzó el objetivo deseado.
- Tolerable: Aun no se alcanzó el objetivo deseado, pero es factible hacerlo.
- Deficiente: No se consiguió el objetivo.

## **Conclusión y recomendaciones**

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, el análisis detallado de la empresa ha permitido detectar problemas y posibles mejoras que esta debiera incorporar para lograr un mejor desempeño en el mercado, continuando con el rumbo estratégico, orientado hacia los aspectos diferenciales que le otorgan una ventaja competitiva.

Tomando como fundamento los antecedentes y los diferentes autores citados en el marco teórico, se han podido identificar ciertas cuestiones que, de ser mejoradas, podrían llevar a un mayor rendimiento. Dentro de las cuales se destaca la falta de comunicación organizacional, lo que genera una ineficiente toma de decisiones en la empresa que es generada por cuestiones a resolver en diferentes áreas. Es por ello que en el presente trabajo se ha propuesto a la empresa el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral que le de las herramientas necesarias para mejorar procesos internos y continuar su plan estratégico ya establecido.

Esta herramienta de control interno, le brinda la capacidad de obtener una visión completa de la empresa a través de las diferentes perspectivas e indicadores de medición, y de esta manera controlar los procesos y anticiparse a la corrección de las distintas desviaciones que se presenten.

A modo de conclusión, podemos decir que una vez que los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando integral han sido comunicados y puestos en marcha en la empresa, se debiera seguir un proceso de feedback en el cual se analiza constantemente la estrategia y cumplimiento de la misma a los fines de ajustar siempre que se considere necesario. Esto le permitirá a la empresa obtener mejores resultados.

Se recomienda tener en cuenta un plan de desarrollo estratégico de marketing, como la implementación de una página web para realizar ventas online, ofreciendo ofertas permanentemente, otorgar descuentos y diversas modalidades de pago. Esto generará un mejor posicionamiento con respecto a sus competidores y tendrá un mayor alcance a sus clientes, esto sin duda le permitirá a la empresa continuar creciendo.

## Bibliografía

207/19, D. (Febrero de 2019). <http://argentinambiental.com/>. Obtenido de <http://argentinambiental.com/legislacion/cordoba/decreto-20719-programa-eficiencia-sustentabilidad-energetica/>

Alington Xavier Carranza López, O. R. (17 de Junio de 2013). <https://www.dspace.espol.edu.ec/>. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/24573>

economica, S. d. (2017). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ministerio\\_de\\_hacienda\\_-\\_la\\_reforma\\_tributaria\\_argentina\\_de\\_2017.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ministerio_de_hacienda_-_la_reforma_tributaria_argentina_de_2017.pdf)

Florito, J. (2020). <https://www.cippeec.org/>. Obtenido de <https://www.cippeec.org/textual/la-argentina-es-el-pais-con-mayor-desempleo-juvenil-de-la-region/>

Gutiérrez, N. L. (Julio de 2019). [www.endume.net](http://www.endume.net). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>

Hill, C. w., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). [www.academia.edu](http://www.academia.edu). Obtenido de [https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica\\_Un enfoque\\_integral\\_teor%C3%ADa\\_y\\_casos\\_11ed\\_Hill\\_Charles\\_W\\_Gareth\\_R\\_pdf](https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Un enfoque_integral_teor%C3%ADa_y_casos_11ed_Hill_Charles_W_Gareth_R_pdf)

Horváth, & Partners. (2003). [www.gestion2000.com](http://www.gestion2000.com). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/354590066/Dominar-El-Cuadro-de-Mando-Integral>

INDEC. (2020). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_01\\_200703093514.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_200703093514.pdf)

IPSOS. (01 de Julio de 2020). <https://www.ipsos.com/>. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-es/el-68-de-los-espanoles-cree-que-la-vida-se-ha-encarecido-mucho-tras-el-covid-19>



Kaplan, R y Norton,D. (2014). <https://books.google.com.ar>. Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Obtenido de [https://www.academia.edu/28494722/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_2da\\_Edici%C3%B3n\\_Robert\\_S\\_Kaplan\\_and\\_David\\_P\\_Norton](https://www.academia.edu/28494722/Cuadro_de_Mando_Integral_2da_Edici%C3%B3n_Robert_S_Kaplan_and_David_P_Norton)

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Katchuk, Y. M. (Noviembre de 2014). <https://rdu.unc.edu.ar/>. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/11113>

Korin, M. (12 de AGOSTO de 2020). Análisis FODA: qué es, cómo se hace y ejemplos de empresas líderes. pág. <http://www.mercedskorin.com/medios/notas/>.

Robbins, S., & Couter, M. (2015). [www.academia.edu](http://www.academia.edu). Obtenido de [https://www.academia.edu/29083935/Administracion\\_libro\\_12\\_edicion](https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion)

Sánchez, Velez, & Araujo. (2016). [www.scielo.org](http://www.scielo.org). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>

Tessore, A. (2019). <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/>. Obtenido de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSORE\\_Alan\\_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18415/TESSORE_Alan_TrabajoFinaldeGrado%20-%20alan%20tessore.pdf?sequence=1&isAllowed=y)