

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Publico**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Empresa: Redolfi SRL**

**“Diseño y ejecución del Cuadro de Mando Integral en la empresa**

**REDOLFI SRL”**

**Autor: Micaela Vanesa Moreno**

**DNI: 41.809.669**

**Legajo: VCPB24774**

**Tutor de TFG: Salvia Nicolás.**

**Argentina, Córdoba, Abril de 2020**

## Resumen

En el presente trabajo final de grado se plantea el beneficio de la implementación de una herramienta de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi SRL. Con esta herramienta, se pretende que la empresa logre alinear la estrategia con la visión, estableciendo objetivos estratégicos medidos a través de los indicadores respectivos, pudiendo aplicar las medidas de acción correctivas necesarias para lograr los resultados esperados.

Para el desarrollo se realizó un análisis diagnóstico, donde se observó que si bien es una empresa rentable, con reconocimiento en el mercado y su estrategia orientada a clientes, su accionar está pensado a corto plazo, descuidando todos los aspectos relacionados a la gestión y control interno, lo que repercute de manera directa en los resultados esperados.

Con el diseño e implementación de la herramienta basada en el Cuadro de Mando Integral, la empresa podrá integrar los factores financieros con los factores no financieros para las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, las cuales juegan un papel importante a la hora de añadir valor y optimizar la gestión interna organizacional. Por lo tanto, luego de la implementación de esta herramienta, la empresa logra integrar todas las áreas de la organización, lo cual permite que cada integrante esté preparado para hacer frente a los cambios que el mercado les depara.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral. Estrategia. Vision. Indicadores. Gestión.

## **Abstract**

In this final degree project, the benefit of implementing a management control tool based on the perspectives of the Balanced Scorecard at the company Redolfi SRL is presented. With this tool, it is intended that the company manage to align the strategy with the vision, establishing strategic objectives measured through the respective indicators, being able to apply the necessary corrective action measures to achieve the expected results.

For the development, a diagnostic analysis was carried out, where it was observed that although it is a profitable company, with recognition in the market and its customer-oriented strategy, its actions are designed in the short term, neglecting all aspects related to management and control. internal, which directly affects the expected results.

With the design and implementation of the tool based on the Balanced Scorecard, the company will be able to integrate financial factors with non-financial factors for financial perspectives, clients, internal processes and learning and growth, which play an important role in time to add value and optimize internal organizational management. Therefore, after the implementation of this tool, the company manages to integrate all the areas of the organization, which allows each member to be prepared to face the changes that the market holds for them.

**KeyWords:** Balanced Scorecard. Strategy. View. Indicators. Management.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Análisis de la situación</b> .....	3
<b>Marco teórico</b> .....	11
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	13
<b>Plan de Implementación</b> .....	14
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	29
<b>Referencias</b> .....	31

## Introducción

Las empresas se encuentran inmersas en escenarios cada vez más competitivos y cambiantes que las obliga a actualizarse para permanecer vigentes en los mercados para ello deberán contar con información certera para la toma de decisiones eficientes y así poder adaptarse a la realidad.

Es ante esta situación donde cobra relevancia diseñar una herramienta de gestión que permite la medición y el control para alcanzar las metas propuestas, lo cual hace fundamental la implementación de un Cuadro de Mando Integral (C.M.I), el cual permite alinear la visión con la estrategia de la compañía proponer objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores en una de las perspectivas, Financiera Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento para darlos a conocer a todas las áreas de las empresas. Lo novedoso es que con este modelo de gestión se rompe con el esquema tradicional de evaluación y medición de resultados donde se usaban solamente indicadores financieros para introducir otras perspectivas logrando que las empresas tengan una herramienta que le aporte mayor valor (Norton & Kaplan, 2014).

Las compañías que no implementen una herramienta de control interno están destinadas al fracaso, es por eso vital la incorporación de estos conceptos para alcanzar el éxito deseado, Redolfi SRL no está ajena a la importancia de estas ideas.

Redolfi SRL, es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en la distribución mayorista de productos alimenticios, limpieza, perfumería, cigarrillos refrigerados, entre otros. Está ubicada en la provincia de Córdoba, en la zona de James Craik . Año tras año la empresa consigue captando nuevos clientes y logra conquistar nuevos mercados.

A pesar de su trayectoria y posicionamiento en el mercado cordobés y una estrategia bien definida destinada a brindar un servicio orientado a la satisfacción del cliente, no cuenta con un plan de gestión interna que la conduzca hacia la medición y el control de los objetivos, lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones.

El desarrollo de este trabajo está dado para realizar el diseño y ejecución de una herramienta de control basado en las perspectivas del cuadro de Mando integral que permite todos los alineamientos para conducir al logro de los resultados esperados, revisar desviaciones y tomar las medidas correctivas pertinentes.

Como antecedente internacional se cita un trabajo sobre una corporación agroalimentario en España donde se plantea la implantación de un Cuadro de Mando Integral ya que es la quinta herramienta de gestión más utilizada en el mundo. Con este trabajo se arribó a la conclusión que el CMI brinda información relevante sobre las principales variables financieras y no financieras, comunica la estrategia a toda la organización permitiendo alinear los objetivos personales a los organizacionales, posibilita la formación, facilita la mejora continua y promueve la revisión de la estrategia empresarial. (Salas, Banchieri, & Campa-Planas, 2016).

Otro antecedente del orden internacional que se menciona es un trabajo donde los autores enfatizan en el diseño y uso del CMI por parte de los emprendedores para poner en marcha su negocio y reducir el riesgo de fracaso en los primeros años de vida de la nueva empresa. Como conclusión se arribó a que cada emprendedor necesita el CMI no sólo para la captación de nuevos clientes, sino todos aquellos aspectos que permitirán la puesta en marcha y desarrollo su modelo de negocio (Sanchez Vázquez, Velez Elorsa, & Araujo Pinzon, 2016).

En el ámbito nacional se cita un trabajo donde se aplica cuadro de Mando integral a los poderes judiciales de Argentina para gestionar información estadística y se transforme en una herramienta estratégica en la planificación y la toma de decisiones de los gobiernos judiciales. Se arribó a la conclusión que es factible diseñar un CMI que ayude en el proceso de mejora contando con estadísticas actualizada y confiable (Tibaldo, Taverna, & Rico, 2018).

Como antecedente del ámbito local se menciona el trabajo realizado en una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba en la cual se menciona como se puede lograr un cambio cultural a través de la incorporación del Cuadro de Mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo. Concluyendo en que el CMI puede ayudar a definir e implementar con éxito la visión y misión empresarial teniendo en cuenta el pasado, el entorno y las tendencias futuro (Oyola, 2019).

Los antecedentes citados se relacionan con el TFG ya que demuestran la importancia de contar con una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del C.M.I. La implementación de esta herramienta 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 de modo que la empresa pueda continuar con su crecimiento.

El éxito y la permanencia de las empresas dependen de la rapidez con que se adapten a los cambios que le demanda el mercado. La utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión beneficia a Redolfi SRL ya que le posibilita medir el resultado alcanzado a partir de los objetivos planteados. A través de los indicadores propuestos se obtiene información oportuna y de calidad indispensable para la toma de decisiones y así poder afrontar los cambios que el mercado le depara. Con una visión clara del negocio junto al análisis de la información brindada permite la medición y corrección de las acciones, los directivos tienen un panorama más claro a corto y largo plazo.

### *Objetivos*

#### *Objetivos generales*

- Diseñar y ejecutar una herramienta de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para empresa Redolfi SRL ubicada en la provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización y distribución, a partir del primer semestre de 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Definir los objetivos y meta de la empresa teniendo en cuenta las perspectivas del cuadro de Mando integral.
- Exponer indicadores de gestión para cada perspectiva para poder medir y controlar el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos.
- Ejecutar un mapa estratégico para medir las acciones y aplicar medidas correctivas.

## **Análisis de la situación**

La empresa Redolfi SRL fue fundada en el año 1975 por Alonso Jacobo Redolfi E SRL y su hijo José A Redolfi en la localidad de James Craik provincia de Córdoba , se dedica a la comercialización distribución de alimentos, perfumería, limpieza y cigarrillos. Desde sus inicios comenzó como una sociedad de hecho a lo largo de los años a causa de la expansión y crecimiento cambia su denominación jurídica a, Alonso J y José A Redolfi SRL.

La empresa enfoca las ventas hacia amplio surtido existente en el mercado ya cuenta con una línea de productos muy variada. Se diferencia de la competencia ofreciendo precios competitivos y un producto orientado a satisfacer al cliente. Esta estrategia es la que le otorga el nivel de posicionamiento del mercado actual.

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

#### *Estructura organizacional.*

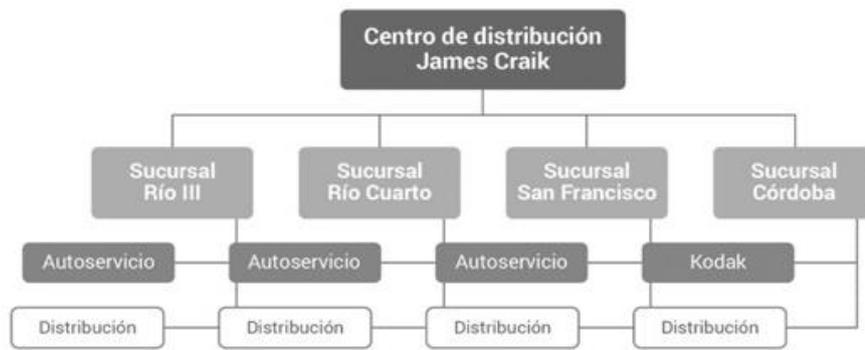
A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa Redolfi SRL.

Figura 1. Estructura Organizacional Centro de James Craik



Fuente Elaboración propia en base a información suministrado por la empresa.

Figura 2. Estructura Organizacional de sucursales Redolfi SRL.



Fuente Elaboración propia en base a información suministrado por la empresa.

La empresa en la actualidad no cuenta con un área de recursos humanos para el manejo de aproximadamente de 132 empleados. El área de administración es la encargada de las actividades involucradas con el personal. El personal asciende por promoción interna, es decir que por antigüedad van ascendiendo de puestos basados en el criterio de la confianza.

Cuenta con una fuerza de venta de 35 vendedores lo que están distribuidos en las 4 sucursales logrando abastecer a toda la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, la Pampa y San Luis.

El total de cliente que abastece la empresa de aproximadamente 6000 entre los que se destacan farmacia kioscos despensas de barrio y minimercados. Entre los principales proveedores de la empresa se destacan Glaxo, Unilever Argentina, Arcor, Kodak, Massalín, Kraft Food Argentina, entre otros.

Si bien la empresa cuenta con un centro de distribución que abastece a 4 centros la cartera de proveedores es reducida en reiteradas oportunidades hay pérdida de ventas por no contar con el producto en tiempo y en forma razón por la cual no es posible cumplir la entrega con los clientes.

Una de las principales falencias es la falta de capacitación e incentivo a los empleados y que no cuenten con un proceso de selección ni de inducción de persona, lo cual trae inconvenientes, ya que las actividades se van aprendiendo sobre la marcha y generan margen de error.

Tampoco la empresa cuenta con un área de higiene y seguridad, pero a pesar de ello, no han tenido problema por las inspecciones realizadas.

La empresa Redolfi, 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.

Un punto débil es la falta de campañas publicitarias ya que el sistema actual de captación de clientes es de boca en boca, redes sociales y alguna promoción.

Redolfi SRL ante esta situación se ve obligada a apoyarse en una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del cuadro de Mando integral. Por medio de la misma lograr la optimización del proceso de toma de decisiones, y los objetivos estratégicos. Para implementar esta herramienta es fundamental el nivel de compromiso asumido por los miembros de la firma para la obra el crecimiento y la competitividad.

#### *Análisis de contexto*

Para realizar el énfasis del contexto de la empresa bajo estudio se utiliza el método de PESTEL, donde se analiza cómo impactan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales en Redolfi SRL (Cervantes, 2015).

#### *Factores Políticos*

Cuando asumió su mandato el presidente Alberto Fernández las principales decisiones de gestión que tomo fueron lanzamiento del plan Argentina contra el hambre, bonos de emergencia, aumento salarial, la doble indemnización por despido sin causa por 180 días, congelamiento de las tarifas gas y electricidad por 180 días , reducción del 8% en el precio de medicamento, sanción de ley de solidaridad social y reactivación productiva para volver a crecer ,entre otras (El Cronista, 2020).

#### *Factores Económicos*

Existe una preocupación general en el mercado argentino de que Fernández vaya contra la postura promercado de Macri. Aun así, el crecimiento del PIB proyectado por el FMI para el año 2021 es de 1,4%. La inflación supera 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. El FMI prevé que la inflación baje desde un 54,4% estimado en 2019, a 51% en 2020 (Santander Trade Markets, 2020).

La Argentina registrará una recesión del 5,7% este año, según las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) en un contexto de fuerte caída de toda la economía mundial (iProfesional, 2019)

En tanto la Cámara de Supermercados, que agrupa a pymes del rubro de capital nacional, junto con la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios, emitieron un comunicado en el mismo sentido, cuestionando el aumento de los precios por parte de los proveedores. Existe hoy un alto riesgo con los almacenes y autoservicios que tienen un control de precios máximos sobre los cuales se realizan cierres, clausuras o decomisos de mercaderías por parte de AFIP, Secretaría de Comercio o los Municipios (Gómez, 2020)

El gobierno anunció programa de precios cuidados que llegó a los mayoristas y distribuidores de todo el país como parte del acuerdo que permitirá que almacenes y pequeños comercios pueden garantizar los mismos valores de referencia que origen de supermercados e hipermercados (El Economista, 2020).

#### *Factores Sociales*

La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,5% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,3%. Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país. El desempleo en la Argentina llegó a 8,9% de la oferta laboral durante el cuarto trimestre de 2019, porcentaje que significó una caída de 0,2 puntos porcentuales si se lo compara contra el mismo período de 2018. (Banco Mundial, 2020)

Con estos números que publicó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) al finalizar el 2019 y antes de la paralización casi total de la economía consecuencia de la pandemia del coronavirus, en la Argentina había unos 1,9 millones de desocupados, luego de proyectar al total país los 1,2 millones de desempleados estimados para el universo de 31 aglomerados urbanos, con una población de 28,5 millones de habitantes (Cayón, 2020).

El ministro de Trabajo precisó que debido al párate económico por la infección de COVID 19 entre marzo y abril se perdieron 45 mil puestos de trabajo (Política Argentina, 2020).

### *Factores Tecnológicos*

La Secretaría de Planeamiento y Políticas del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva elaboró el "Libro Blanco de la Prospectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación: Proyecto 2020". Esta publicación se desarrolló con la colaboración de especialistas sobre la temática -del sector público, privado y académico-, y analiza las perspectivas de desarrollo de las TIC en tecnologías básicas, de aplicación, y transversales; procurando generar directrices y resultados estratégicos para fortalecer el desarrollo y el crecimiento tecnológico, económico y social (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2020)

### *Factores Ecológicos*

El presidente de la Nación Argentina decreta que a los fines de dar cumplimiento a la exigencia dispuesta en el artículo 22 de la Ley N° 25.675, aquellas personas humanas o jurídicas, públicas o privadas, que realicen actividades riesgosas para el ambiente, los ecosistemas y sus elementos constitutivos deberán contratar Seguro de Caucción por Daño Ambiental de Incidencia Colectiva y pólizas de Seguro con Transferencia de Riesgo. Facultase a la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación y a la Superintendencia de Seguros de La Nación organismo descentralizado actuante bajo la órbita del Ministerio de Hacienda, cada una en el ámbito de sus específicas competencias a dictar la normativa complementaria al presente decreto (Boletín Oficial, 2019).

### *Factores Legales*

En el mes de Enero de 2020, el gobierno comunica la actualización de las normas vigentes sobre la salud y seguridad en el trabajo haciendo hincapié en prevenir eficazmente los riesgos laborales y asumir compromisos concretos para cumplir con la salud y la seguridad en el trabajo. Los empleadores deberán adoptar y aplicar las medidas adecuadas de salud y seguridad para proteger la vida e integridad de los trabajadores, teniendo especial cuidado de las condiciones ambientales y de higiene adecuadas (Presidencia de la Nación, 2020).

### *Análisis 5 Fuerzas de Porter*

Para estudiar el sector donde se encuentra posicionada Redolfi S.R.L., se utiliza como herramienta de análisis las cinco fuerzas de Porter con la cual se logrará medir el

impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las empresas del entorno, facilitando el desarrollo de la estrategia de negocio. Dentro de las Cinco fuerzas de Porter se menciona la rivalidad entre competidores del sector, amenaza de competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenazas de productos sustitutos (Porter, 2017).

#### *Rivalidad entre competidores del sector*

Redolfi S.RL. presenta un nivel de rivalidad alta debido a la variación de precios que brindan las diferentes empresas a los clientes repercutiendo así en la capacidad que tenga la empresa para diferenciarse a través de factores como la calidad, servicio, tiempos de entrega, etc. También se eleva la oposición entre los participantes de la zona cuando se presenta al mercado un producto novedoso, de consumo masivo y alta rotación.

Se clasifica la competencia en dos grupos en mayoristas y distribuidoras. Los principales competidores mayoristas son: Luconi Hnos (Río Tercero), Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era (Río Cuarto), Dutto Hnos. (San Francisco), Maxi-consumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco (Córdoba). En cuanto a las distribuidoras se mencionan principalmente a Rosental y Micropack, situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fé. Además de estos, cuentan con competidores pequeños en cada una de las zonas donde se encuentran las sucursales de Redolfi S.R.L. por ej.: Taconi hnos., Moran, Baralle, Pirani, Riaudo, Dutto Hnos., Vensall Hnos., Parodi, y Zaher.

#### *Amenaza de competidores potenciales*

La mayor amenaza que presenta la empresa es la apertura de nuevas cadenas mayoristas, considerándose además como factor de alerta el crecimiento sostenido de ventas que están experimentando varias empresas del interior, acompañado de una gran expansión geográfica de las mismas. Esta amenaza se ve reflejada con barreras que dificultan el ingreso al mercado, como la alta inversión que demanda debido al tamaño de las instalaciones, grandes volúmenes de stock, necesidad de flota de vehículos, etc. Cada empresa cuenta con la posibilidad de establecer diversas barreras de entrada, lo cual ayuda a incrementar su ventaja competitiva ante competidores potenciales, por ej. lograr economías de escala le permitirá destacarse brindando precios competitivos, aspecto ampliamente valorado por los clientes ya que al existir un gran abanico de empresas que integran el sector ellos ofrecen mejores precios, ofertas y promociones. También se logra establecer

como entrada la representación en exclusividad de alguna marca, beneficio con el que cuenta la empresa.

#### *Poder de Negociación de los Proveedores*

Redolfi comercializa productos de grandes empresas lo cual lo somete a un poder de negociación alto por parte de sus actuales proveedores con un poder de negociación poderoso ya que al proveer marcas líderes imponen muchas condiciones como ser que no se distribuyan determinados productos a las demás empresas, cuotas de cobertura, de compra, exigencias de información contable para poder acceder a descuentos más interesantes y así poder brindar precios competitivos.

#### *Poder de negociación de clientes*

La competencia ocasiona que el cliente pueda cambiar de proveedor de manera sencilla, ya que muchas veces, este no posee la capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí la libertad de cambiar de distribuidor fácilmente en productos que no son exclusivos.

El poder de negociación es reducido en lo que refiere a precio y financiación debido a que sus clientes son en general quioscos, despensas de barrios, etc. con salones reducidos, escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, que por lo general no cuentan con medios para transportar mercadería ni con el tiempo suficiente para realizar las compras.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Generalmente al comercializar productos de consumo masivo el cliente puede conseguir fácilmente satisfacer la misma necesidad o conseguir productos con las mismas características y funcionalidades en empresas del mismo sector, siempre y cuando el producto no sea exclusivo. Los clientes eligen productos sustitutos en otras cadenas cuando se ven atraídos por grandes ofertas de difusión masiva, que se suelen dar ocasionalmente. Se cuenta además con la amenaza de productos sustitutos proveniente de empresas que fabrican y comercializan sus productos, lo cual les otorga una ventaja competitiva con la cual Redolfi hoy en día no puede competir.

#### *Análisis organizacional FODA*

A continuación, se presenta el análisis FODA con las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas para la empresa Redolfi SRL.

#### *Tabla 1 matriz FODA*

AMBIENTE INTERNO	FORTALEZA	DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Medidas económicas IVA cero.</p> <p>Aumento de salario mínimo vital y móvil.</p> <p>Suba del mínimo no imponible.</p> <p>Proyecto de ley que benefician a las pymes.</p> <p>Maximizar el uso de internet y compras online.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Alta inflación</p> <p>Devaluación</p> <p>Suba de tarifas de servicios públicos</p> <p>Aumento de desocupados.</p> <p>Caída del consumo de productos de la canasta básica.</p> <p>Presión tributaria.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrado por la empresa.

### Marco teórico

Es preciso establecer los conceptos teóricos de autores reconocidos que proporcionen los cimientos para sustentar el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la empresa Redolfi SRL.

### *Diversas ópticas del concepto de Cuadro de Mando Integral*

El CMI se ha planteado como un mecanismo de evaluación de desempeño y de gestión estratégica que aporta a los directivos información relevante y necesaria para evaluar el desarrollo y la implantación de la estrategia facilitando el proceso de la toma de decisiones y los distintos niveles organizacionales. (Kaplan & Norton, 2016)

Según el autor Baraybar (2011) ha comentado que el CMI se trata de una técnica de gestión por medio de la cual estrategia de la organización es transformada en objetivos altamente medibles, logrando facilitar la dirección estratégica de recursos y personas claves.

### *Mapas Estratégicos*

La evolución del concepto de cuadro de Mando integral comienza cuando se lo utiliza como una técnica de gestión estratégica mediante la representación de mapas estratégicos que permiten optimizar la estrategia de la organización. (Baraybar, 2011)

El mapa estratégico es una herramienta que describe la estrategia teniendo en cuenta una estructura lógica y proporciona las bases para realizar el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2016)

Berríos y Flores (2017) exponen que el cuadro de Mando integral les brinda a las organizaciones todos los elementos que son necesarios para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito. Para el desarrollo del cuadro de Mando integral los aspectos fundamentales a tener en cuenta son los indicadores que permiten medir como se desempeña la organización, controlar la evolución tanto a nivel global como en áreas específicas, mejorar la satisfacción del cliente y elaborar una retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados de dichos indicadores.

### *Beneficios de aplicar la herramienta de gestión basada en el CMI*

El cuadro de Mando integral se considera una herramienta de gestión de las más utilizadas en la actualidad como una perspectiva integradora del modelo, uno de los principales beneficios que proporciona esta herramienta es que permite adaptarse rápidamente a los cambios provocados por entornos cada vez más cambiante y competitivo ( Gan Busto & Prats, 2010) .

Si hablamos de beneficios Baraybar (2011) concluye que el CMI aporta ventajas a todos los niveles de la empresa ,exponiendo algunas de los principales; utilización de medidas, entre ellas financieras, operativas, cualitativas y cuantitativas fomentando el

desarrollo sistemático de las estrategias y la visión fomentando la comprensión de cómo van las cosas en todo nivel organizacional, facilita y promueve la comunicación de los objetivos, alineación de los procesos claves de la estrategia, facilita la forma accesible la estrategia sea todo el personal, entre otros.

#### *Factores que dificultan la aplicación del CMI*

Según los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2017), las empresas tienen dificultades para poner en práctica las estrategias y mencionan que, si bien están cambiando, las herramientas para medirlas no. Exponen que entre los problemas más comunes se encuentran los activos intangibles, la estrategia no implementada en todos los niveles, visión a corto plazo y demasiada concentración en los indicadores financieros.

Delgado Victore y Montes de Oca Richardson (2011) expone los factores que dificultan la aplicación de CMI en tres grupos: factores que generan confusión por ej.: incertidumbre sobre el papel futuro del CMI en la organización, educación y compromiso interno inadecuado, introducción del CMI para seguir una moda y no para traducir la estrategia en acción ni mejorar el rendimiento de la organización; luego están los factores a los que denomina creativos entre ellos se encuentran por ej.: los indicadores no poseen vinculación a los objetivos estratégicos, falta de participación de los trabajadores en el desarrollo y procesos para aplicar el CMI, cultura organizacional etc. Finalmente, entre los factores que denominó retrasados se pueden mencionar: falta de estrategias claras y sistemas de información inadecuados.

## **Diagnóstico y Discusión**

#### *Declaración del problema*

Redolfi SRL es una empresa reconocida y muy bien posicionada en el mercado con una estrategia orientada en sus clientes en términos de calidad y precio. Sin embargo, esta no cuenta con un sistema de gestión integral que le permita llevar a cabo sus objetivos y metas, ocasionando que el proceso de toma de decisiones se dé un contexto de incertidumbre. Sus modelos de negocios son carentes de tecnología y falta de marketing, esta forma de conducción empresarial resulta obsoleta en la actualidad.

Se observaron debilidades relacionadas a las demoras en la entrega de productos e incumplimiento de los plazos de entrega, con respecto al personal interno se detectó

como principal falencia inexistencia de un área de recurso humano que se encargue exclusivamente de las actividades relacionadas con el personal, hay descontento, malestar y desmotivación debido principalmente a la ausencia de planes de capacitación, inducción al momento de ingresar como así también falta de políticas de ascensos.

#### *Justificación del problema*

En el contexto de extrema competencia en la que viven las empresas hoy en día sobrevive la empresa que esté preparada para hacer frente a estos desafíos dejando atrás métodos de gestión obsoletos y permitir el ingreso de nuevas herramientas para llevar a cabo el control de gestión de manera exitosa que brinda información relevante en el momento oportuno para facilitar así la toma de decisiones. Es ante las debilidades detectadas de Redolfi SRL donde se considera primordial implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del cuadro de Mando integral que permite traducir la estrategia y la visión en objetivos medibles por medio de indicadores y hacer conocer los resultados a todos los niveles de la organización de manera que todos se sientan partícipes de los logros obtenidos.

#### *Conclusión diagnóstica*

Con el diseño y la ejecución de la herramienta de gestión basada en CMI la empresa estará en condiciones de hacer frente a los cambios que impone el mercado, teniendo así un control adecuado de tareas, recursos y responsabilidades. Esta herramienta permitirá alcanzar no sólo el éxito financiero sino también atender factores muy importantes como los clientes, procesos internos y aspectos relacionados al aprendizaje y crecimiento mejorando de esta forma el proceso de toma de decisiones contando con una información de calidad en el tiempo oportuno fomentando la participación de todo el personal incrementando de esta manera el grado de compromiso y el aspecto motivacional de los mismos.

## **Plan de Implementación**

### *Alcances y limitaciones*

Con este reporte de caso se propone el diseño y la implementación de un modelo de control de gestión interna basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para agregar valor a la empresa Redolfi SRL, la cual se ubica en James Craik, Provincia de Córdoba, se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos.

El proyecto comprende el periodo desde el mes de Abril del año 2020 al mes de Agosto del año 2020 y el alcance del presente proyecto involucra a todas las áreas e integrantes de la empresa Redolfi SRL.

La elaboración del presente TFG fue posible, pero hay varias limitaciones que no se pueden pasar por alto, como la falta de capacitación y la resistencia al cambio que impone el personal de la empresa al momento de implementar herramientas de control de gestión, pudiesen afectar la elaboración y desarrollo del presente reporte de caso.

### *Recursos Involucrados.*

Dentro de los recursos tangibles se mencionan los siguientes:

- Computadoras de escritorio \$40.000.
- Escritorios \$10.000.
- Sillas \$10.000.
- Portafolio y catálogos de muestras de diferentes productos \$2.000.
- Muestras de Productos \$5.000.
- Mapas de rutas \$2.000.
- Vehículos 100.000.

Dentro de los recursos intangibles se mencionan los siguientes:

- Capacitación al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI \$10.000
- Visitas a clientes \$10.000



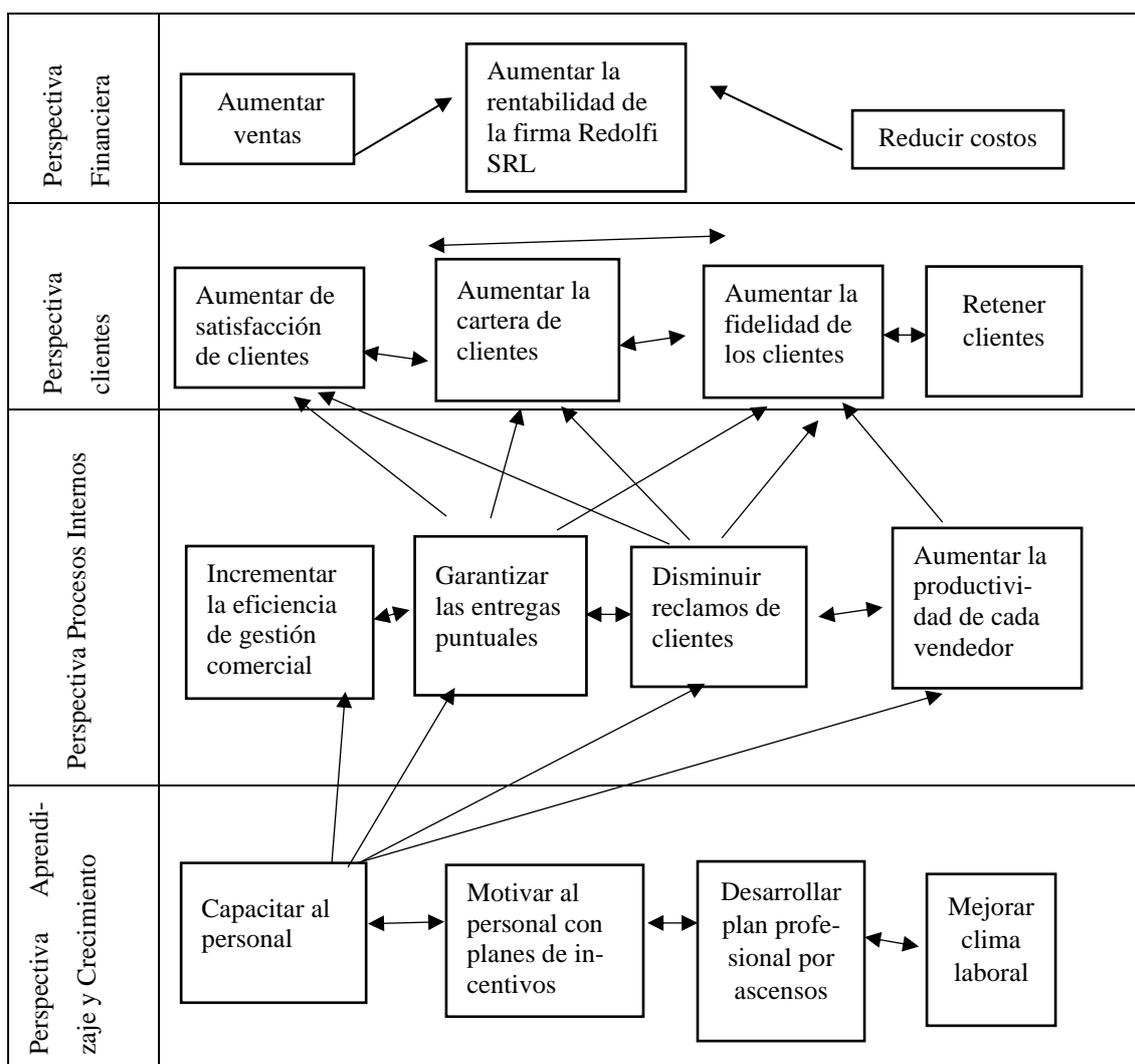


*Propuesta de diseño e implementación del CMI para la empresa REDOLFI SRL.*

En este trabajo se propone diseñar para la empresa Redolfi SRL un CMI, esta herramienta de control permitirá optimizar la gestión interna de la organización, incrementará su valor a largo plazo y permitirá contar con información de calidad lo que facilitará el proceso de toma de decisiones.

Para el diseño de esta herramienta de gestión, en primer lugar se establecen los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A partir de estos objetivos se elabora un mapa estratégico, el cual es fundamental para comprender la relación causa-efecto entre los objetivos.

*Mapa Estratégico.*



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez diseñado el mapa estratégico, se describen los indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, los que permiten evaluar el grado de cumplimiento de cada objetivo estratégico.

*Perspectiva Financiera.*

*Tabla 4 Indicador Rentabilidad de la empresa.*

Indicador	Rentabilidad de la empresa
Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad anual de la firma en un 25%
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right) * 100$
Valor meta a lograr	25%
Semáforo verde	Mayor Igual al 25%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 15% Menor al 25%
Semáforo Rojo	Menor de 15%
Periodicidad de Control	Anual
Responsable de Control	Gerente General
Desempeño logrado	20,34%

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 5 Aumentar ventas*

Indicador	Ingresos por ventas
Objetivo estratégico	Aumentar ventas anual de la firma en un 25%
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\$ * \text{venta en el per } x - \$ * \text{venta en el per } x - 1}{\text{Ingresos por ventas en el periodo } x - 1} \right) * 100$
Valor meta a lograr	25%
Semáforo verde	Mayor Igual al 25%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 15% Menor al 25%
Semáforo Rojo	Menor de 15%
Periodicidad de Control	Anual
Responsable de Control	Gerente General
Desempeño logrado	15,80%

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 6 Reducir costos*

Indicador	Costos de ventas
Objetivo estratégico	Reducir costos en un 35%
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Costos de ventas}}{\text{ventas total}} \right) * 100$
Valor meta a lograr	35%
Semáforo verde	Mayor Igual al 35%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 25% Menor al 35%
Semáforo Rojo	Menor de 25%
Periodicidad de Control	Anual
Responsable de Control	Tesorería
Desempeño logrado	78,37%

Fuente: Elaboración propia.

*Perspectiva Clientes*

*Tabla 7 nivel de satisfacción de clientes*

Indicador	Nivel de satisfacción de clientes
Objetivo estratégico	Lograr la satisfacción del 70% de los clientes
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Cantidad de clientes conformes co el producto y servicio brindado}}{\text{Total de clientes de la empresa}} \right) * 100$
Valor meta a lograr	70%
Cc7Semáforo verde	Mayor Igual al 70%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 30% Menor al 70%
Semáforo Rojo	Menor de 70%
Periodicidad de Control	Semestral
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas.
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 8 Incremento de cantidad de clientes*

Indicador	Incremento de cantidad de clientes
Objetivo estratégico	Captar un 20% de nuevos clientes a partir del año 2020

Fórmula del indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes del periodo } n - \text{clientes del periodo } n-1}{\text{Cantidad de clientes del periodo } n-1}\right) * 100$
Valor meta a lograr	20%
Semáforo verde	Mayor Igual al 20%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 10% Menor al 20%
Semáforo Rojo	Menor de 20%
Periodicidad de Control	Semestral
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas.
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 9* Aumentar la fidelidad de los clientes

Indicador	fidelidad de los clientes
Objetivo estratégico	Aumentar un 20% la fidelidad de los clientes
Fórmula del indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes fieles}}{\text{Total de clientes de la empresa}}\right) * 100$
Valor meta a lograr	20%
Cc7Semáforo verde	Mayor Igual al 20%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 20% Menor al 10%
Semáforo Rojo	Menor de 10%
Periodicidad de Control	Semestral
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas.
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 10* Retener clientes

Indicador	Retención de clientes
Objetivo estratégico	Incrementar un 20% la reventa de los clientes
Fórmula del indicador	$\left(\frac{\text{Clientes retenidos}}{\text{Total de clientes}}\right) * 100$
Valor meta a lograr	20%
Cc7Semáforo verde	Mayor Igual al 20%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 10% Menor al 20%

Semáforo Rojo	Menor de 10%
Periodicidad de Control	Semestral
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas.
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Perspectiva Procesos Internos*

*Tabla 11 Entrega de pedidos en tiempo y forma.*

Indicador	Entrega de pedidos en tiempo y forma
Objetivo estratégico	Lograr que los pedidos sean entregados en el tiempo y forma acordada
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Numero de entregas en tiempo pactado en el periodo}}{\text{Total de entregas realizadas en el periodo}} \right) * 100$
Valor meta a lograr	5 días hábiles
Semáforo verde	Menor a 5 días
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 5 días Menor a 7 días
Semáforo Rojo	Mayor a 8 días
Periodicidad de Control	Mensual
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas.
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 12 Productividad de cada empleado*

Indicador	Productividad de cada vendedor
Objetivo estratégico	Aumentar el nivel de productividad de cada vendedor
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\$ \text{ vendidos por el vendedor } n}{n \text{ de horas trabajadas por el vendedor } n} \right) * 100$
Valor meta a lograr	30%
Semáforo verde	Mayor Igual a 30%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 15% Menor a 30%
Semáforo Rojo	Menor a 14%
Periodicidad de Control	Mensual

Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas. Gerente de Administración
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 13 Incrementar la eficiencia de gestión comercial*

Indicador	Indice de desempleo
Objetivo estratégico	Lograr la eficiencia comercial del % 70
Fórmula del indicador	$\left(\frac{\text{Recursos planificados}}{\text{Recursos utilizados}}\right) * 100$
Valor meta a lograr	70%
Cc7Semáforo verde	Mayor Igual al 70%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 30% Menor al 70%
Semáforo Rojo	Menor de 70%
Periodicidad de Control	Semestral
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas.
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 14 Disminuir reclamos de clientes*

Indicador	Reclamos de clientes
Objetivo estratégico	Optimizar la At. de los clientes
Fórmula del indicador	$\left(\frac{n \text{ reclamos}}{n \text{ de pedidos}}\right) * 100$
Valor meta a lograr	20%
Cc7Semáforo verde	Mayor Igual al 20%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 20% Menor al 10%
Semáforo Rojo	Menor de 10%
Periodicidad de Control	Semestral
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de Ventas.
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.*

*Tabla 15 Capacitación y crecimiento de personal*

Indicador	Capacitación y crecimiento del personal
Objetivo estratégico	Lograr capacitar al 30% del personal para el primer semestre de 2020
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Numero de trabajadores capacitados hasta primer semestre de 2020}}{\text{Total de Trabajadores de la firma Redolfi SRL}} \right) * 100$
Valor meta a lograr	30%
Semáforo verde	Mayor Igual a 30%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 15% Menor a 30%
Semáforo Rojo	Menor a 14%
Periodicidad de Control	Mensual
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de administración
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 16 Motivación al personal*

Indicador	Grado de Motivación
Objetivo estratégico	Aumenta la motivación del personal un 80%
Fórmula del indicador	Encuesta
Valor meta a lograr	80%
Semáforo verde	Mayor Igual a 80%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 30% Menor a 80%

Semáforo Rojo	Menor a 30%
Periodicidad de Control	Mensual
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de administración
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 17 Desarrollar plan profesional por ascensos*

Indicador	Índice de rotación de personal
Objetivo estratégico	Lograr reducir la rotación de personal en un 15% a partir de un desarrollo de plan profesional por personal.
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Numero rotacion en el mes(n)}}{\text{número de rotación en el mes (n-1)}} \right) * 100$
Valor meta a lograr	15%
Semáforo verde	Mayor Igual a 15%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 5% Menor a 15%
Semáforo Rojo	Menor a 5%
Periodicidad de Control	Mensual
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de recursos humanos
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 Clima laboral

Indicador	Índice de efectividad
Objetivo estratégico	Mejorar el clima laboral un 80%
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Numero hora ausentismo}}{n \text{ hora efectivas}} \right) * 100$
Valor meta a lograr	80%
Semáforo verde	Mayor Igual a 80%
Semáforo Amarillo	Mayor Igual a 30% Menor a 80%
Semáforo Rojo	Menor a 30%
Periodicidad de Control	Mensual
Responsable de Control	Gerente General. Gerente de administración
Desempeño logrado	Sin Datos

Fuente: Elaboración propia

*Propuestas de medición o evaluación de las acciones.*

Tabla 19 Propuestas de medición y corrección

<b>Acciones a controlar</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Medidas a implementar para corrección</b>	<b>Responsable</b>
Incremento de la rentabilidad de la firma en el periodo 2020	Hasta un 25 %	Rever los planes comerciales	Gerente General
	Mayor al 25%	Continuar con el plan de ventas. Estructura de costos implementada	
Aumento de ingreso por ventas	Hasta un 15%	Rever formas de comercialización, implementar nuevas políticas comerciales	Gerente General Administración

		y estrategias de captación de clientes potenciales e incentivar a clientes actuales	
	Mayor a un 15%	Mantener el plan de acción comercial y de marketing implementado	
		Continuar con políticas de captación de posibles clientes	
Nivel de conformidad	Hasta un 60 %	Revisar causas de disconformidad y corregir debilidades comerciales. Capacitar al personal	Gerente General
de clientes	Mayor a un 60 %	Continuar con la gestión comercial de entrega de pedidos en tiempo y forma empleada	Área Comercial
Atraer a nuevos clientes	Mayor a un 20%	Continuar con estrategias de captación empleadas. Mantener estrategias publicitarias y comerciales.	Gerente General
	Menor a un 20%	Revisar estrategias de captación de clientes.	Área Comercial
		Aplicar nuevas estrategias publicitarias y comerciales para atraer a posibles clientes.	
Mejora de gestión	Menor a 5 días	Continuar con alianzas con proveedores. Continuar con capacitación a empleados e incentivos por productividad.	Gerente General
comercial entregando pedidos	Mayor a 5 días	Rever causas de demoras y retrasos. Renegociar plazos de entrega con proveedores.	Área de Logística

en tiempo y forma pactada		Rever capacitación y sistemas de incentivos por productividad a empleados.	
Se logró incrementar el nivel	Hasta un 25%	Revisar sistema de recompensa, incentivos y capacitación.	Gerente General Área de Administración
de satisfacción de los empleados	Menos de un 25%	Continuar con sistema de recompensa, incentivos y capacitación.	

Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de los objetivos estratégicos descritos en cada una de las perspectivas del CMI, se tomó primeramente como base la finalidad económica de la empresa siendo que la misma persigue fines lucrativos se eligió establecer como objetivos financieros principales: incrementar la rentabilidad económica, incrementar ventas y reducir costos. Apoyados en la definición de su estrategia corporativa donde se mencione lograr la diferenciación ante la competencia a través de brindar precios competitivos, se tornó fundamental establecer como objetivo financiero la reducción de costos de ventas respecto de la venta total es ya que los mismos presentan un alto porcentaje y entendiendo que si se logra su disminución se podrán brindar precios competitivos que cumpla con las expectativas mencionadas

Para continuar con la fundamentación de la determinación de los objetivos estratégicos elegidos, se hará mención de ellos siguiendo un orden inverso al normal establecido para las perspectivas CMI, (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), ya que luego de estudiar y analizar bibliografía sobre el tema en cuestión se arriba a la conclusión de que para tener una implantación exitosa del CMI y posterior buen uso del mismo aprovechando todas sus bondades, es fundamental que todo miembro de la empresa esté comprometido y capacitado, entonces se cree que como factor importantísimo para poder alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las perspectivas es necesario entender y hacer especial hincapié en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, ya que teniendo posibles factores críticos que presenten la misma como ser, por

ejemplo: pocas capacitaciones, poco compromiso con la empresa, poca motivación personal, etc. , se logrará elevar el buen clima laboral logrando trabajar de manera más efectiva y productiva, mejorando los resultados de las actividades, optimizando los procesos internos y consecuentemente se logrará alcanzar todos los objetivos planteados, conduciendo inequívocamente a este proceso al logro de los objetivos estratégicos financieros permitiendo experimentar incremento en la rentabilidad de la empresa sostenible en el tiempo.

Se marca como objetivo necesario de la perspectiva aprendizaje y crecimiento incrementa la capacidad del personal, trabajando además en aumentar tanto la satisfacción como el compromiso de cada miembro de la organización, lo cual contribuirá a cumplir el ya mencionado objetivo de incrementar el buen clima laboral, y consecuentemente se logra mantener un adecuado nivel de rotación de personal apelando mantener la plantilla actual en pos de lograr el bienestar organizacional.

Todo esto conducirá mejorar la forma de ejecución de las tareas diarias, optimizando los procesos internos lo que permitirá cumplir con el objetivo de incrementar la productividad del personal lo cual cumple además con otro objetivo propuesto: aumentar las ventas y la rentabilidad de la empresa, lográndose una optimización general de la gestión comercial también impuesta como objetivo, llevando de esta manera alcanzar el objetivo de disminución de los costos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Como conclusión, luego de la implementación de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se evidencia una mejora en el proceso de toma de decisiones en la empresa Redolfi SRL, ya que es posible contar con información precisa, de calidad en el tiempo oportuno. A través de esta herramienta de control de gestión la empresa logra traducir la estrategia y la visión en objetivos estratégicos con indicadores de medición respetivos, mejorando así la gestión y el control interno, agregando valor a la empresa bajo estudio, logrando de esta forma conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y tomar las medidas correctivas necesarias para evitar los desvíos e inconsistencias.

La implementación de esta herramienta de gestión se presenta de manera exitosa con resultados óptimos, ya que permite integrar indicadores de gestión financieros y no financieros, involucrando de esta manera a todas las áreas de la organización, haciendo que cada empleado sea responsable de cada uno de los logros o desviaciones ocurridas, sintiéndose así partícipe de este proceso de cambio.

Es sin dudas el cliente, un eslabón fundamental en el éxito empresarial, que debe ser cuidado, por lo que la empresa gana segmentos de mercado implementando estrategias publicitarias y nuevas políticas de financiamiento para captar nuevos clientes y retener a los actuales, lo que le permite crecer y permanecer como empresa líder en el mercado.

Para alcanzar de manera exitosa los objetivos de este plan de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se recomienda crear en la empresa un área de Recursos Humanos que se dedique pura y exclusivamente a las actividades relacionadas al personal de la firma, se propone además que se realice una inducción al momento de ingreso a la firma, se otorguen ascensos por logros y resultados obtenidos y se trabaje con un sistema de incentivos ya sea económico como así también reconocimientos por logros, niveles de ventas, cumplimiento de entregas, lo que permitirá fomentar el clima laboral, el crecimiento, compromiso, lo cual se traducirá en mejores resultados alcanzados y mejoras en la rentabilidad de la organización.

Conjuntamente con la creación del área de Recursos Humanos se propone el diseño de nuevos canales de comunicación, que permitan una comunicación fluida entre los directivos y los empleados de la firma, donde se puedan comunicar los resultados alcanzados con la implementación de la herramienta de gestión, como así también que cada empleado comente o proponga distintas acciones y medidas a tomar sobre aspectos que es necesario mejorarlos

Se cierra este apartado, afirmando que mediante empleados comprometidos, capacitados, con alto sentido de pertenencia, se podrá cumplir con el cliente en tiempo y forma atendiendo cada una de las necesidades de los mismos, logrando de esta manera el éxito empresarial.

## Referencias

- Gan Busto, F., & Prats, J. T. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Diaz de Santos S.A.
- Banco Mundial. (15 de Abril de 2020). <https://www.bancomundial.org/>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Baraybar, F. A. (2011). *El cuadro de mando integral*. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=francisco+amo+baraybar&ots=TJf6c1h6GV&sig=BvyLC7\\_KljByBb8UtnwifUevkGA#v=onepage&q=francisco%20amo%20baraybar&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=francisco+amo+baraybar&ots=TJf6c1h6GV&sig=BvyLC7_KljByBb8UtnwifUevkGA#v=onepage&q=francisco%20amo%20baraybar&f=false):  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=francisco+amo+baraybar&ots=TJf6c1h6GV&sig=BvyLC7\\_KljByBb8UtnwifUevkGA#v=onepage&q=francisco%20amo%20baraybar&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=francisco+amo+baraybar&ots=TJf6c1h6GV&sig=BvyLC7_KljByBb8UtnwifUevkGA#v=onepage&q=francisco%20amo%20baraybar&f=false)
- Berríos Arroyo, R. L., & Flores Santillana, R. (2017). CUADRO DE MANDO INTEGRAL . *CIES*.
- Boletín Oficial. (28 de Junio de 2019). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/210274/20190701>
- Cayón, D. (26 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/el-2019-termino-con-un-desempleo-de-89-antes-del-impacto-del-coronavirus-habia-casi-2-millones-de-desocupados-en-todo-el-pais/>
- Cervantes, O. A. (2015). *Administración Estratégica*. Obtenido de Administración Estratégica.
- Delgado Victore, R., & Montes de Oca Richardson, M. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para Empresas que trabajan por Proyectos. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*.
- El Cronista. (12 de enero de 2020). <https://www.cronista.com/>. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Las-18-medidas-que-destaco-Fernandez-en-su-balance-del-primer-mes-de-gestion-20200112-0002.html>

- El Economista. (17 de Febrero de 2020). <https://www.eleconomista.com.ar/>. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-02-canasta-mayorista-para-almacenes-el-gobierno-anuncio-que-se-suman-bocas-de-expendio-y-distribucion/>
- Gómez, D. B. (23 de Abril de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/23/los-supermercados-mayoristas-aseguran-estar-en-una-encrucijada-o-aumentamos-y-nos-clausuran-o-no-compramos-y-hay-faltantes/>
- iProfesional. (15 de Octubre de 2019). <https://www.iprofesional.com/>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/301817-precios-mercado-Economia-crisis-Cual-es-el-pronostico-del-FMI-sobre-la-Argentina-para-el-2020>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2017). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2020). <http://www.infoleg.gob.ar/>. Obtenido de [http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos\\_gobierno/actosdegobierno18-1-2010-1.htm](http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno18-1-2010-1.htm)
- Norton, & Kaplan. (2014). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Oyola, M. A. (2019). <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>. Obtenido de <http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1685/>
- Politica Argentina. (13 de Abril de 2020). <https://www.politicargentina.com/>. Obtenido de <https://www.politicargentina.com/notas/202004/32635-el-gobierno-informo-que-el-coronavirus-genero-los-mismos-despidos-que-el-mismo-periodo-del-ultimo-ano-de-macri.html>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. España: Harvard Business School Publishing Corporation.

Presidencia de la Nación. (30 de Enero de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>.  
Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/normas\\_legales\\_vigentes\\_sobre\\_sst\\_30\\_01\\_2020\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/normas_legales_vigentes_sobre_sst_30_01_2020_0.pdf)

Salas, O., Banchieri, L., & Campa-Planas, F. (Junio de 2016). <https://scielo.org/es/>.  
Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a03.pdf>

Sanchez Vázquez, J., Velez Elorsa, M., & Araujo Pinzon, P. (Junio de 2016).  
<https://scielo.org/es/>. Obtenido de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>

Santander Trade Markets. (Marzo de 2020). <https://santandertrade.com/es>. Obtenido de  
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tibaldo, M., Taverna, M., & Rico, M. (Septiembre de 2018).  
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/71803>. Obtenido de  
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/71803>