

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Carrera de Contador Público
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa
Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Medición de Gestión
aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
Design and Implementation of a Management Monitoring and Measurement
System applied to the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Autor: Orellana, Mauro Fabián

D.N.I.: 30.715.144

Legajo: VCPB31430

Director de TFG: Favio D'Ercole

22/11/2020

Resumen

El siguiente trabajo final de grado trata sobre el Diseño e Implementación de un Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de Monitoreo y Medición de Gestión aplicado a la empresa metalúrgica A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

Se utilizaron diferentes herramientas de diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa, detectando diferentes problemáticas y planteando una propuesta de solución, para el cual se desarrolló un marco teórico describiendo los beneficios de la herramienta propuesta en el monitoreo continuo de los objetivos, la planificación y en gestión operativa estratégica.

Para la implementación de Cuadro de Mando Integral se describen los objetivos estratégicos para cada perspectiva de la empresa, en los cuales se detallan los indicadores claves de medición de gestión, así mismo se describe un mapa estratégico, la asignación de recursos y un cronograma estimado para el diseño e implementación.

Finalmente se propone un CMI adecuado a la empresa como herramienta para la toma de decisiones óptimas mediante el monitoreo de la gestión a través de indicadores claves, detectando desvíos y proponiendo acciones correctivas, alineando las operaciones a los objetivos propuestos, logrando una medición estratégica y de este modo, generar un cambio en la cultura organizacional basados en el monitoreo de gestión en busca de la mejora continua.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Herramienta de gestión, Estrategia, Mejora continua.

Abstract

The following final degree project deals with the Design and Implementation of a Balanced Scorecard (BSC) as a Management Monitoring and Measurement tool applied to the metallurgical company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in the province of Córdoba, Argentina.

Different diagnostic tools were used to determine the current situation of the company, detecting different problems and proposing a solution proposal, for which a theoretical framework was developed describing the benefits of the proposed tool in the continuous monitoring of objectives, planning and in strategic operational management.

For the implementation of the Balanced Scorecard, the strategic objectives for each perspective of the company are described, in which the key management measurement indicators are detailed, as well as a strategic map, the allocation of resources and an estimated schedule for design and implementation.

Finally, a suitable BSC is proposed for the company as a tool for making optimal decisions by monitoring management through key indicators, detecting deviations and proposing corrective actions, aligning operations to the proposed objectives, achieving a strategic measurement and In this way, generate a change in the organizational culture based on management monitoring in search of continuous improvement.

Keywords: Balanced scorecard, Management tool, Strategy, Continuous improvement.

Índice

Introducción	1
Análisis de Situación	5
Descripción de la Situación	5
Análisis del Contexto	7
Diagnóstico Organizacional	9
Marco Teórico	12
Planificación estratégica	12
Diagnóstico y Discusión	15
Declaración del problema	15
Justificación	15
Conclusión diagnóstica	16
Plan de Implementación	17
Objetivos	17
Alcance	17
Recursos	18
Actividades	19
Propuesta de Medición	21
Conclusiones y Recomendaciones	27
Bibliografía	29

Introducción

Ante los nuevos desafíos a los que se enfrentan las organizaciones modernas en un mundo globalizado con presupuestos escasos y necesidades ilimitadas, los administradores buscan diferentes formas para mejorar los productos y servicios brindados a los clientes.

En este escenario, las empresas deben implementar necesariamente algún sistema que les permitan monitorear la gestión y la dirección estratégica que asegure el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el presente trabajo se desarrolla el concepto de Cuadro de Mando Integral, de ahora en adelante denominado CMI, como herramientas de gestión organizacional con la propuesta del Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Medición de Gestión aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., con el objetivo de monitoreo de gestión y medición estratégica.

El cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión diseñada en los años noventa por Norton y Kaplan (Balanced Scorecard), permite medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento, traduciendo la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de indicadores claves que orientan las tareas, facilitando el control de gestión y el aprendizaje continuo, proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan & Norton, 2013).

El Diseño del Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. brindará una herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones, alineando los objetivos con el horizonte estratégico propuesto. Nos permitirá monitorear y medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas, estableciendo objetivos e indicadores de la gestión, detectando posibles desviaciones e implementar acciones correctivas, alineados con su visión y misión.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa familiar de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina con más de 50 años de trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios, cuenta con autoservicios mayoristas

ubicados en 4 ciudades de la Provincia donde Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y Provincias vecinas.

La S.R.L. está compuesta por 4 socios, padre e hijos, que a través del tiempo, han logrado un continuo crecimiento conquistando año a año nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país, marcando un claro posicionamiento en la región.

La empresa con sus raíces familiares, ha demostrado la capacidad de crecimiento y flexibilidad, basando su estrategia en la diversidad de productos de marcas reconocidas y la calidad del servicio al cliente.

Sus unidades de negocios son el comercio mayorista y preventa con entrega a domicilio, y en busca de cumplir con su visión y misión, la empresa cuenta con un plan de expansión, basado en la inversión en un centro de distribución de mayor espacio y con estratégica posición geográfica, que permitirá el crecimiento y desarrollo del mercado

Apoyados en su ubicación estratégica, sobre dos rutas centrales como la ruta nacional N°9 y provincial N°10, en la experiencia y su capacidad empresarial, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ha logrado crecer y posicionarse en el mercado local y regional, desarrollado clientes e innovando mercados; en este escenario es necesario contar con una herramienta que permita monitorear las áreas claves de la empresa para la toma de decisiones y alinear la dirección estratégica con los objetivos propuestos, una herramienta que permita determinar una alerta temprana de los desvíos, analizar las propuestas correctivas con indicadores claros y precisos para una toma de decisión óptima.

Por ello, el diseño e implementación del CMI basado en las cuatro perspectivas, mediante una visión integradora de las finanzas, la satisfacción de los clientes, la correcta utilización de los procesos internos y la gestión de los recursos humanos, de la empresa posibilitara el monitoreo de gestión y la medición estratégica de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Como antecedentes se mencionan los siguientes trabajos sobre la implementación de cuadro de mando en diferentes organizaciones.

A nivel internacional, Chávarry Marín, Vázquez Cabanillas (2016), plantean como objetivo mejorar la gestión de Clientes, con el fin de orientar y desarrollar objetivos preestablecidos, y entrelazar en forma eficiente las actividades y tareas para el cumplimiento de la misión en la Sucursal del Banco Azteca a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Se planteó la investigación en dos etapas, por un lado el Proyecto de Investigación y por otro, el Desarrollo de la Tesis; donde concluyen recomendando el uso de dicha herramienta, CMI, como método adecuado para la difusión de información interna, enfatizando la capacitación del personal para aumentar su nivel de destreza y disminuir al máximo su disposición al error. Así mismo, recomienda el uso e implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, ya que los resultados obtenidos en el análisis se demuestra que es posible reducir el tiempo en el proceso de atención a los clientes evitando largas colas de espera, fortaleciendo la imagen institucional y, estrechar sus lazos comerciales al fin de alcanzar un posicionamiento sólido en la Ciudad de Chepén.

A nivel nacional, Felani (2018), plantea como objetivo principal el desarrollar un Cuadro de Mando Integral genérico, es decir de características básicas, para que pueda ser implementado en la gestión de las PyMEs agrícolas reales, con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro. Plantea y valida tres hipótesis en la investigación, remarcando ventajas y desventajas en la implementación de la herramienta en una Pymes Agrícolas, finaliza remarcando la importancia de la registración de la información, marcando el déficit de la misma la empresas Pymes Agrícolas, por ello establece que el diseño del CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada, y que posee una facilidad y flexibilidad en su uso, lo que permite incorporar y cambiar las perspectivas tradicionales, implementando acciones correctivas en los sectores que se encuentran en situación de riesgo o alerta, como así también se puede optimizar el resto de la empresa estableciendo metas superadoras y trazando un camino hacia el cumplimiento de las mismas.

Otro antecedente nacional, Nichiporuk (2019), plantea que implementar el CMI como una herramienta que ayuda a la empresa metalúrgica a enfrentar y solucionar sus problemas, y propone que en el plazo de 15 meses, la empresa pueda mejorar su gestión de recursos humanos, disminuir desperfectos en sus procesos internos, aumentar la

satisfacción de sus clientes y como consecuencia mejorar su rentabilidad. Finaliza proponiendo expandir el análisis y evaluación a los demás programas de la empresa

Estos antecedentes fundamentan la relevancia del CMI como herramienta de gestión organizacional.

El objetivo general del presente trabajo es el Diseñar e Implementar un Sistema de Monitoreo y Medición de Gestión aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., permitiendo la toma de decisiones óptimas mediante el monitoreo de la gestión a través de indicadores claves, detectando desvíos y proponiendo acciones correctivas, alineando las operaciones a los objetivos propuestos, logrando una medición estratégica y de este modo, generar un cambio en la cultura organizacional basados en el monitoreo de gestión en busca de la mejora continua.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un diagnóstico de la organización.
- Establecer los objetivos estratégicos.
- Determinar los indicadores claves alineados en las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, de crecimiento y aprendizaje, que permitan monitorear la gestión.
- Finalmente desarrollar planes de acción y presupuesto de la implementación del CMI aplicado a la organización.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa con fuertes raíces familiares de la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba, Argentina, la firma lleva una amplia trayectoria en el sector mayorista de productos alimenticios logrando el reconocimiento y posicionamiento en la región.

Actualmente la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo en su ciclo de vida, donde el liderazgo, la comunicación, la cultura, la delegación, las esferas de control, los sistemas internos, el equipo y la dirección comienzan a jugar un papel decisivo para el cumplimiento de los objetivos.

Por esto es necesario iniciar un proceso de organización interno de la empresa, con una clara comunicación de la dirección estratégica, visión y misión, establecer un sistema de gestión y control con información precisa y oportuna, que permita determinar factores claves para la toma de decisiones

J. & J. A. Redolfi S.R.L. tiene una ubicación estratégica gracias a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10. Para atender a su creciente demanda además cuenta con una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, esto permite atender aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Todo esto determina claramente una amplia estructura del campo de acción, donde el monitoreo de la gestión, la supervisión, el control y los sistemas de información operativos comienzan a ser faltante indispensables para el proceso de toma de decisiones de los altos mandos. Para ello es necesario contar con un sistema que

permita el monitoreo de gestión integral, la supervisión y control continuo, con información precisa y oportuna para la toma de decisiones.

Si bien la visión, misión y valores están definidos en la empresa, sería necesario una mayor comunicación, horizontal y vertical, en todas las áreas de la empresa, para que el personal, los clientes, los proveedores y aliados sepan cual es el objetivo estratégico de J. & J. A. Redolfi S.R.L. así mismo, la falta de determinación de áreas claves en su organigrama demuestra claramente la necesidad de replantear y crear áreas y procesos indispensables para la supervisión y control atentos a la capacidad, envergadura y giro del negocio.

Es indispensable analizar los factores claves para iniciar un proceso de desarrollo en la empresa, donde los conceptos principales son la comunicación, capacitación, el equipo, la dirección y control, la delegación y la tecnología.

La falta de un sistema de costeo eficiente, con la asignación de costos y margen de contribución por cada producto, actualmente oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor; de ventas y facturación, si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra; la facturación y seguimiento, comportamiento de compras habituales y descuentos; control de inventario, realizando un control preciso en depósito del stock, vencimiento de productos, rotación, siniestros, etc.; cobranzas, si bien un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, se puede analizar futuras opciones de financiamiento a clientes y apalancamientos financieros; proveedores, si bien en algunas marcas es uno solo, se pueden analizar opciones y estrategias de aprovisionamiento, entre otros; reclutamiento, selección y capacitación del personal con seguimiento de legajos y perfiles para futuras vacantes disminuyendo los tiempos y aumentando la eficiencia y eficacia del proceso, todos esto, remarcan la necesidad de un sistema de gestión integral que permita monitorear información oportuna de cada área para la toma de decisiones estratégicas como ser un plan de marketing, con estrategias push y pull, no solo esperar que el cliente los busque, discriminación de precios por cliente, volumen o mercado, entre otros, y permita aplicar acciones correctivas tempranas, alineándose con los objetivos basados en la economías de escala permitiendo tener mejores precios competitivos y en

la diferenciación de servicio, tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y mix de productos (Economipedia, 2020).

Análisis del Contexto

Para analizar los factores externos que tienen impacto en la empresa se utiliza el análisis de PESTEL, describiendo el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Eserp, 2020).

Es menester mencionar el escenario actual en el cual atraviesan todas las naciones del mundo donde una pandemia ha producido grandes alteraciones influyendo transversalmente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales posicionándolos en un nuevo escenario mundial (Naciones Unidas, 2020).

Factores político-económicos:

La contracción de los mercados se ve reflejado a nivel mundial, según las últimas estimaciones, se prevé una contracción regional promedio de -5,3% para 2020 (CEPAL,2020), en este escenario la argentina ya llevaba dos años de contracción económica (del 2,5% en 2018 y del 2,2% en el 2019) y una inflación acumulada del 53,8% en el 2019, una de las más altas en el mundo, en agosto de 2020 la variación interanual ha sido del 40,7%, 17 décimas inferior a la del mes anterior, por otro lado la variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 2,7%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 18,9%; por otro lado la tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Con relación al primer trimestre de 2019; durante el mes de junio, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una contracción de 12,3% en la comparación interanual. En los primeros seis meses del año el EMAE acumuló una caída de 12,9% con relación al mismo período de 2019 (INDEC, 2019).

A pesar de los planes estímulos lanzados por el gobierno para reactivar la economía, las economías regionales están atravesando una profunda crisis; según un comunicado de la Confederación Argentina de la Mediana empresa (CAME), las pymes se encuentran al borde del colapso, donde la cadena de pago está rota; pidiendo al Gobierno mayores medidas de alivio para las empresas responsables del 70% del empleo privado del país (CAME, 2020).

El gobierno, a caras de las elecciones legislativas 2021, lanza un paquete de medidas como reformas judiciales, estímulos y planes de reactivación económica, medidas fuertemente criticadas por la oposición, deberá evitar que la situación actual, la emisión monetaria, la inflación, el déficit fiscal, la política exterior, el cepo al dólar, la recesión, no se traduzcan a precios, generando mayor inflación, contracción y crisis en los mercados.

Factores sociales

En relación con la situación laboral en Argentina, la Organización Internacional del Trabajo, destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%. Adicionalmente, el informe da cuenta de que se perderán entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020, de acuerdo con las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo, realizadas en base a distintos escenarios de caída del Producto Interior Bruto (Noticias ONU, 2020).

“La provincia de Córdoba, tiene una población de 3.528.687 habitantes, el 30,7% de los habitantes se encuentran por debajo de la línea de pobreza y 7,8% por debajo de la línea de indigencia. A nivel país, estos indicadores son 28,6% y 6,2%, respectivamente. La tasa de mortalidad infantil es de 8,4 por cada 1.000 nacidos vivos (el indicador del país es 9,7)” (Argentinos por la educación, 2020).

Argentina atraviesa una situación socio - cultural donde, en este escenario, se insertan en la opinión popular y en el ordenamiento jurídico - económico conceptos como la paridad de género en asociaciones y sociedades, lenguaje inclusivo, el medioambiente, entre otros, y se deberá considerar el impacto de estas medidas, en todo el sistema legal, laboral y económico (Inspección General de Justicia (IGJ), 2020).

Factores tecnológicos

La tecnología ha sido una variable fundamental en el mercado local y mundial en los últimos año, el desarrollo de nuevos sistemas informáticos ha promovido el crecimiento y desarrollo de muchas empresas e industrias, reduciendo los costos, tiempos de espera, efectivizando la comunicación, el control y la promoción; así mismo se pueden ver impactos de la tecnología en los sistemas de control de gestión, de logística, de inventario, de publicidad, etc.

Actualmente, ante el nuevo escenario mundial y el comercio electrónico las ventas por internet aumentaron un 84%, un crecimiento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas, para ello la tecnología en las empresas ha jugado un papel preponderante para la sustentabilidad de estas (Igroup, 2020).

Factores Ecológicos

El medio ambiente y la responsabilidad social empresaria, no solo se han convertido en una obligación para las organizaciones, sino también un condicionante de la demanda para la inversión en los mercados locales, nacionales e internacionales; actualmente los consumidores comienzan no solo a preponderar las cualidades inherentes al producto o servicio que consumen, sino también consideran la trazabilidad, la huella de carbono, el reciclado, uso de tecnologías limpias, prevención y control de la contaminación, aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, la política ambiental, ente otros para definir sus preferencias (Argentina Ambiental, 2020).

Factores Legales

En agosto del año 2003 el concejo deliberante de la municipalidad de James Craik sancionó la ordenanza n° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. La ordenanza establece una serie de medidas de apoyo a las empresas como por ejemplo ayudas para la instalación y radicación, Exención tributaria de la Tasa por Servicios a la Propiedad y/o de la Tasa de Industria y Comercio. Dicha exención se otorgará en un 100% hasta los primeros diez años de iniciada la actividad.

Diagnóstico Organizacional

Para el análisis del diagnóstico organizacional se empleara el análisis FODA, es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar una análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa (Análisis FODA, 2020).

Fortalezas

- Amplias instalaciones y logística propia, inversión en nuevo salones con una superficie de 5760 m², y posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados.
- Trayectoria y experiencia en el rubro, con más de 50 años en el rubro.
- Ubicación estratégica. Está ubicado sobre la ruta nacional N° 9 que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba; y además lo cruza de este a oeste la ruta provincial N° 10.
- Amplia cartera de clientes. Actualmente cuentan con 6.000 clientes aproximadamente.
- Comercializa primeras marcas, gran variedad y precios competitivos.

Oportunidades

- Nuevos canales de comercialización y promoción (internet, app, redes sociales, etc.).
- Oportunidades de expansión y diversificación.
- Creciente demanda de productos de consumo masivo.
- Promoción tributaria y ayuda a PyMEs.

Debilidades

- Falta de capacitación del personal y promoción dentro de la empresa.
- Estructura organizacional inadecuada (Inexistencia del Área de Recursos Humanos y Departamento de Seguridad e Higiene).
- Falta de herramientas de gestión, (ejemplo: software de gestión, códigos de barras en inventario).
- Comunicación interna deficiente.
- Deficiente promoción y difusión de la marca (plan de marketing).
- Falta control de stock.

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores en el sector.
- Inestabilidad económica e inflación.
- Competencia desleal, Comercio ilegal.
- Conflictos gremiales.
- Control de precio estatal y creciente costo de operación.

El análisis FODA permite analizar y establecer un diagnóstico de la empresa, para identificar los puntos clave en los cuales se deben establecer las acciones correctivas y el diseño de las estrategias.

Marco Teórico

Dado que el objetivo general del presente trabajo es el Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Medición de Gestión aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para el cual se empleará la herramienta de CMI, se abordaron los siguientes temas: planificación estratégica, cuadro de mando integral, y dimensiones.

Planificación estratégica

Yendo de lo más general a lo más específico y siguiendo a Romero (2015), en un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector lucrativo, la planificación es una potente herramienta que permite decidir cómo optimizarlos. Nos ayuda a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad.

En particular, la planificación estratégica, de acuerdo a aquel autor, es la herramienta que utiliza una organización para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre sus objetivos y el enfoque de sus actividades futuras, para alinearse a los cambios y las demandas del entorno de acuerdo con su razón de ser. Al respecto, Aybar (2013) menciona que la alineación estratégica de la organización implica alinear los objetivos, planes, actividades colectivas e individuales de las unidades de la empresa y sus subsidiarias, de las áreas orgánicas y funcionales, de los puestos de trabajo y entorno en el que está inmersa la organización.

Una concepción más global, de planificación estratégica, es la que afirma De Vicuña (2017), quien sostiene que la planificación estratégica se centra principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de una organización. La planificación estratégica tiene un mayor alcance, ya que suele abarcar a la organización en su conjunto.

Luego de la revisión literaria de estos autores, es preciso mencionar que se adhiere a la concepción de De Vicuña (2017), quien aporta una visión más integral de lo que es la planificación estratégica. Esta, no excluye la de Aybar (2013) ni la de

Romero (2015) quienes señalan que para que una estrategia sea satisfactoria debe estar bien alineada, es decir que esta conlleve a cumplir con lo planeado.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral, de acuerdo a Ruiz (2012) es una herramienta creada para empresas que piensan en la mejora continua, se puede utilizar desde una micro empresa hasta los grandes corporativos, dando resultados benéficos en cada una de las áreas funcionales con las que cuenta una organización, relacionando la estrategia general con objetivos concreto y medibles. Así es que Belotserkovskiy (2015) y Guzmán (2012) dicen que dicha herramienta de planificación es un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Ese conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus empleados como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Por lo que el CMI, retomando la postura de Ruiz (2012) se enfoca en resolver diversidad de problemas que permiten un mayor valor hacia los activos intangibles, a diferencia de los tangibles, las estrategias solo se aplican al área de la organización donde se presenta el problema tales como: problemas de clima laboral, carencia de logro de metas organizacionales, problemas en la toma de decisiones por cuestionamientos de claridad y entendimiento, procesos deficientes. Un autor como Sánchez Vázquez (2015) sintetiza diciendo que el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio.

En particular, ésta última concepción es a la que adhiere el perfil del trabajo que se pretende presentar para la empresa que se ha tomado como objeto de estudio, coordinando la estrategia con objetivos concretos y medibles por medio de indicadores de gestión.

Perspectivas del cuadro de mando integral

Retomando la idea de los indicadores de gestión de un cuadro de mando integral, Blanco Martínez (2018) habla de cuatro perspectivas bien definidas: 1) desempeño financiero, 2) conocimiento del cliente, 3) procesos internos de negocio y 4) aprendizaje

y crecimiento. Todas las dimensiones se conectan entre sí, tal que Sánchez Vázquez (2015) resalta que al cumplir con la perspectiva financiera se cumplirá con el objetivo final del CMI en general, y para esto se debe lograr tener clientes satisfechos y comprometidos fielmente con la empresa, bajo procesos internos claramente definidos. Este autor hace referencia a la integralidad del cuadro de mando porque todas ellas están relacionadas y cada una de estas perspectivas para influir indirectamente en las otras. En paralelo, Ganga (2015) sostiene que los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad y sirven de enfoques para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

En cuanto a la relación que existe entre las perspectivas de un cuadro de mando integral, Bustos y Prats (2013) agregan que utiliza indicadores internos y externos (financieros y no financieros) y establece una relación de causa-efecto entre los objetivos estratégicos definidos para las cuatro perspectivas, de modo que los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuando alcanzados, producen mejoras en los procesos internos, que dejan los clientes más satisfechos y leales a la empresa.

Para el caso tratado se optó por Ruiz (2012) que logra integrar la estrategia y objetivos organizacionales en una herramienta de gestión interna a la que conocemos como cuadro de mando integral. Integrando todos los conceptos abordados en esta sección del trabajo, se puede decir que el cuadro de mando integral es crucial para que una empresa logre traducir la estrategia general en objetivos concretos en las diversas dimensiones de la organización: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

En un escenario cambiante e impredecible, donde las variables socioeconómicas demarcan un horizonte cada vez más complejo, los administradores concentran sus esfuerzos en resolver la problemática diaria del entorno buscando adaptarse rápidamente a ellos, alejándolos de los puntos críticos y estratégicos de la organización, por ello las organizaciones deben emplear herramientas que permitan monitorear la gestión y la dirección estratégica que asegure el cumplimiento de los objetivos propuestos, alineándolos con su visión y misión.

En la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se observa esta problemática, la falta de un sistema de control de gestión interno, de planificación y monitoreo, lleva a la empresa a tomar decisiones sumamente centralizadas con escasa delegación de tareas, ampliando las esferas de control, resistencia a la innovación como la inversión en tecnología, falta de planificación estratégica de mercado, falta capacitaciones y asignación de responsabilidades en el área de recursos humanos.

Por ello, al no contar con un sistema de control de gestión la organización no cuenta con información oportuna para la toma de decisiones estratégicas alineadas con los objetivos planteados.

Justificación

En toda organización es sumamente importante el control interno, ya que permite optimizar la utilización de los recursos, como también detectar desviaciones que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para ello es necesario implementar un sistema de gestión integral, Cuadro de Mando Integral, que ayudará a los administradores a contar con un análisis de los indicadores claves, financieros y no financieros, que permita el monitoreo de gestión, optimice la toma de decisiones y la comunicación organizacional, alineándolo con su misión, visión y valiéndose de sus valores.

Conclusión diagnóstica

El diseño e implementación del cuadro de mando integral en la empresa permitirá proponer objetivos estratégicos e indicadores medibles, para sus cuatro perspectivas, permitiendo a los administradores monitorear la gestión desde los factores claves que permitan a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L mejorar la eficiencia de las operaciones, aumentando su productividad, su participación en el mercado y la fidelización del cliente, reducir costos, aumentar la rentabilidad, mejorar la imagen organizacional, monitorear el stock disminuyendo los índice de robos y roturas, optimizar los procesos internos y propender a toda la organización como partícipe del cambio.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general

Implementar un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Monitoreo y Medición de Gestión aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., analizando las cuatro perspectivas y permitiendo la toma de decisiones óptimas mediante el monitoreo de la gestión.

Objetivos específicos

- Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y desarrollar el mapa estratégico.
- En cada perspectiva del CMI identificar los objetivos estratégicos como parámetro de medición.
- Desarrollar los indicadores para cada perspectiva que permita la evaluación y monitoreo de la gestión.
- Establecer el cronograma (Gantt) de implementación del cuadro de mando integral para la empresa.

Mediante el Diseño e Implementación de un Sistema de Monitoreo y Medición de Gestión aplicado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se busca optimizar la toma de decisiones mediante el monitoreo de la gestión a través de indicadores claves, detectando desvíos y proponiendo acciones correctivas, alineando las operaciones a los objetivos propuestos, logrando una medición estratégica y de este modo, generar un cambio en la cultura organizacional basados en el monitoreo de gestión en busca de la mejora continua.

Alcance

El alcance geográfico del presente trabajo de grado se realiza en la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik en la provincia de Córdoba, el diseño del Cuadro de Mando Integral se propone realizar en toda la empresa, como herramienta integral, abarcando todos y cada una de las áreas y actores de la organización, a través del análisis de cada perspectiva, financieras, cliente,

procesos internos y de aprendizaje. La investigación se desarrolla en el mes de Octubre del año 2020, con una duración de cuatro meses (ver Figura 2- Gráfico de Gantt).

Recursos

En el diseño e implementación del CMI, es necesario contar con recursos tanto materiales como inmateriales.

Inicialmente para la capacitación y comunicación interna de los objetivos estratégicos del cuadro de Mando Integral se requerirá contar con una eficiente comunicación, visual y didáctica, mediante el desarrollo de talleres y la confección de posters y folletos, como también la adquisición de una computadora para poder medir los distintos indicadores por medio de la utilización de un software.

Para el desarrollo y monitoreo de los indicadores se requiere contratar un profesional experto en ciencias económicas, Contador Público o Licenciado en Administración, para poder gestionar, controlar y llevar adelante las distintas mediciones de los distintos indicadores a emplear junto a los administradores y directivos de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en el proceso de implementación del CMI, así, de este modo, se van generando cambios y percepciones de los beneficios de la herramienta y de esta forma pueda ser impulsada en toda la organización

Teniendo en paralelo los beneficios económicos, organizacionales y rentables que trae aparejado en el mediano y largo plazo la utilización de esta herramienta y los recursos económicos a emplear, estos no son significativos.

Se estima que el costo de los distintos recursos que forman parte de la implementación del CMI es de aproximadamente \$ 300.000 que surgen del siguiente desglose de costos (abarcando los 4 meses):

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Recursos materiales (folletería, etc.)	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
PC escritorio	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Asesoramiento empresa Recursos Humanos	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
Profesional a cargo del control de CMI	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
Total Presupuestado			\$ 300.000,00

Se propone la confección de una partida presupuestaria referida al rubro “Implementación de CMI” para el año 2020, para cada gasto relacionado al proceso de diseño e implementación del CMI, generando de esta manera una correcta asignación de recursos y la impronta económica que debe tener el presupuesto en base a su estrategia corporativa.

Actividades

Para el diseño e implementación del CMI se requieren las siguientes actividades

En función al análisis de diagnóstico de la empresa, analizar las cuatro perspectivas, finanzas, clientes, procesos internos y la formación y crecimiento, y elaborar un mapa estratégico, en esta etapa es fundamental la participación de los dueños y directores de cada área para el correcto análisis de cada perspectiva.

Luego del análisis de las cuatro perspectivas se debe identificar los objetivos estratégicos de cada uno de ellos, aquí, juegan un papel fundamental la experiencia y el asesoramiento de los gerentes o directores departamentales o de sucursales.

Establecer los indicadores para poder medir cada variable y monitorear la información sobre el nivel de cumplimiento que tienen los objetivos preestablecidos, en esta etapa es fundamental que la comunicación de los objetivos sea correctamente comunicados a todos los miembros de la organización, de tal modo que todos y cada uno sean partícipes del cambio.

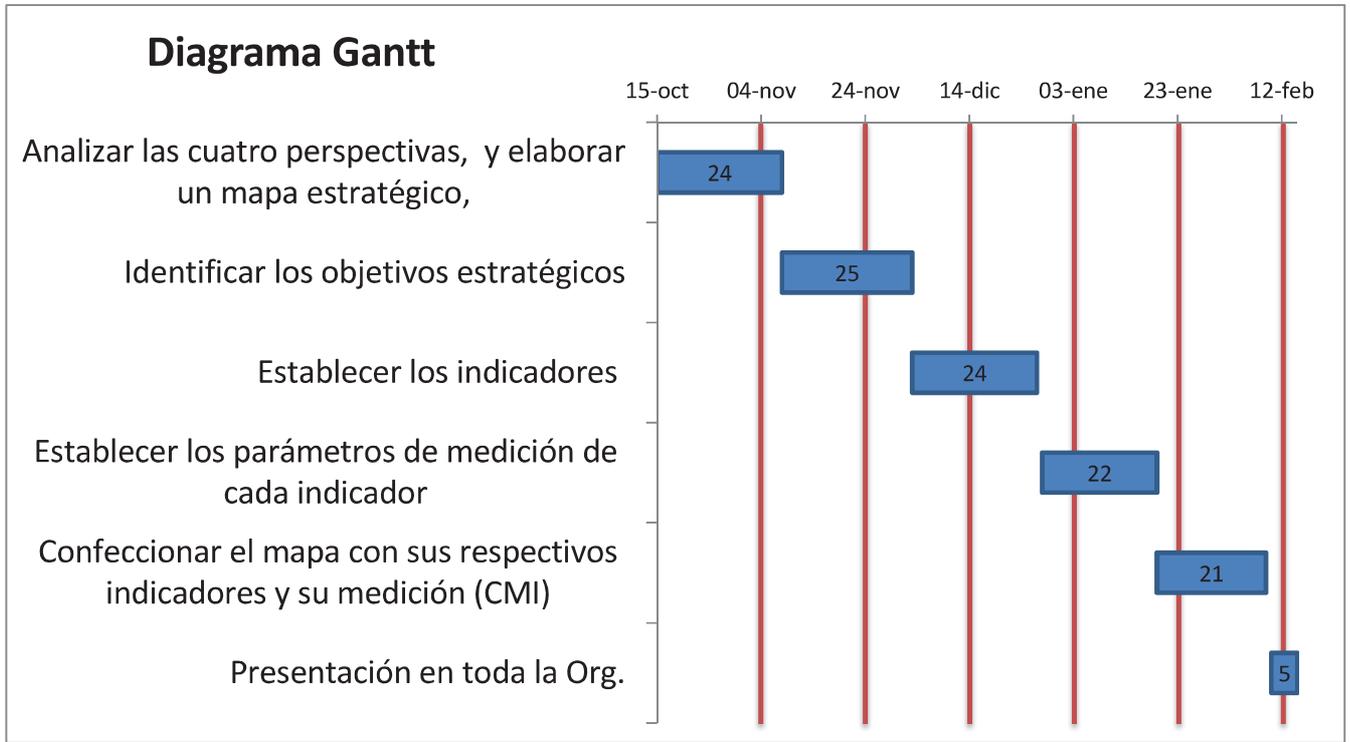
Establecer los parámetros de medición de cada indicador para su clara y correcta interpretación, y de este modo los administradores y gerentes estén informados de lo que está sucediendo y poder aplicar medidas correctivas.

Confeccionar el mapa con sus respectivos indicadores y su medición (CMI), con la correcta información y comunicación a toda la organización

Presentación del CMI a la empresa para su aprobación, ante los dueños, directivos y gerentes.

Cuadro 1 Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración Propia



Propuesta de Medición

La perspectiva financiera, que principalmente hace referencia a la rentabilidad de la empresa, es la que más interés representa para los directivos, pero está estrechamente relacionada con la perspectiva de clientes que se enfoca en la satisfacción y fidelización, y de esta manera se refleja en la competitividad de la empresa; todo esto es posible gracias a un correcto funcionamiento de los procesos internos, mediante un correcto control de stock y eficiencia en los tiempos de entrega, así mismo, es el resultado de un proceso de aprendizaje que permite lograr el crecimiento en todos los niveles de la organización, sus principal elemento son todos los actores de la organización, en la cual la capacitación y la motivación juegan un rol fundamental.

A continuación, se describen los objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas propuestas.

Perspectiva de clientes

En la siguiente perspectiva, se plantean como objetivos estratégicos, aumentar la cartera de clientes, con el indicador de porcentaje de clientes nuevos, se detallan las formulas del cálculo y los valores objetivos, y el segundo objetivo es incrementar la satisfacción del cliente, aquí se plantea como indicador la satisfacción del cliente, producto de encuestas de satisfacción y de reclamos y quejas de clientes. Estos indicadores deben ser responsabilidad de los gerentes de ventas y marketing para su correcta interpretación y seguimiento.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva, uno de los objetivos propuestos es planificar capacitación y motivación del personal, los indicadores que se proponen son el índice de satisfacción del empleado, implementar planes de capacitación y la inversión en formación como porcentaje sobre ventas; por otro lado, se propone como objetivo el desarrollar la gestión de recursos humanos, y los indicadores propuestos son la rotación de personal, programa de incentivos y el porcentaje de ausentismo. Estos indicadores plantean la necesidad de desarrollar un departamento de recursos humanos, con personal capacitado, proyectando planes de acción y control del factor humano de la organización, para su correcto seguimiento y control.

Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se propone como primer objetivo una política de control de inventario, ya que para crear valor al cliente en la cadena de suministro es necesario cuantificar los procesos de logística, ya que esto proporcionará información del costo-beneficio del servicio y cotejar con los precios de venta, los indicadores propuestos son la cantidades disponibles de stock y el porcentaje de roturas; como segundo objetivo se propone el aumento de eficiencia y eficacia de cada proceso, y los indicadores son la reducción de los plazos de entrega y la evaluación de desperdicios. Estos indicadores deben ser monitoreados por un gerente de ventas y de compras, para su correcta interpretación y control.

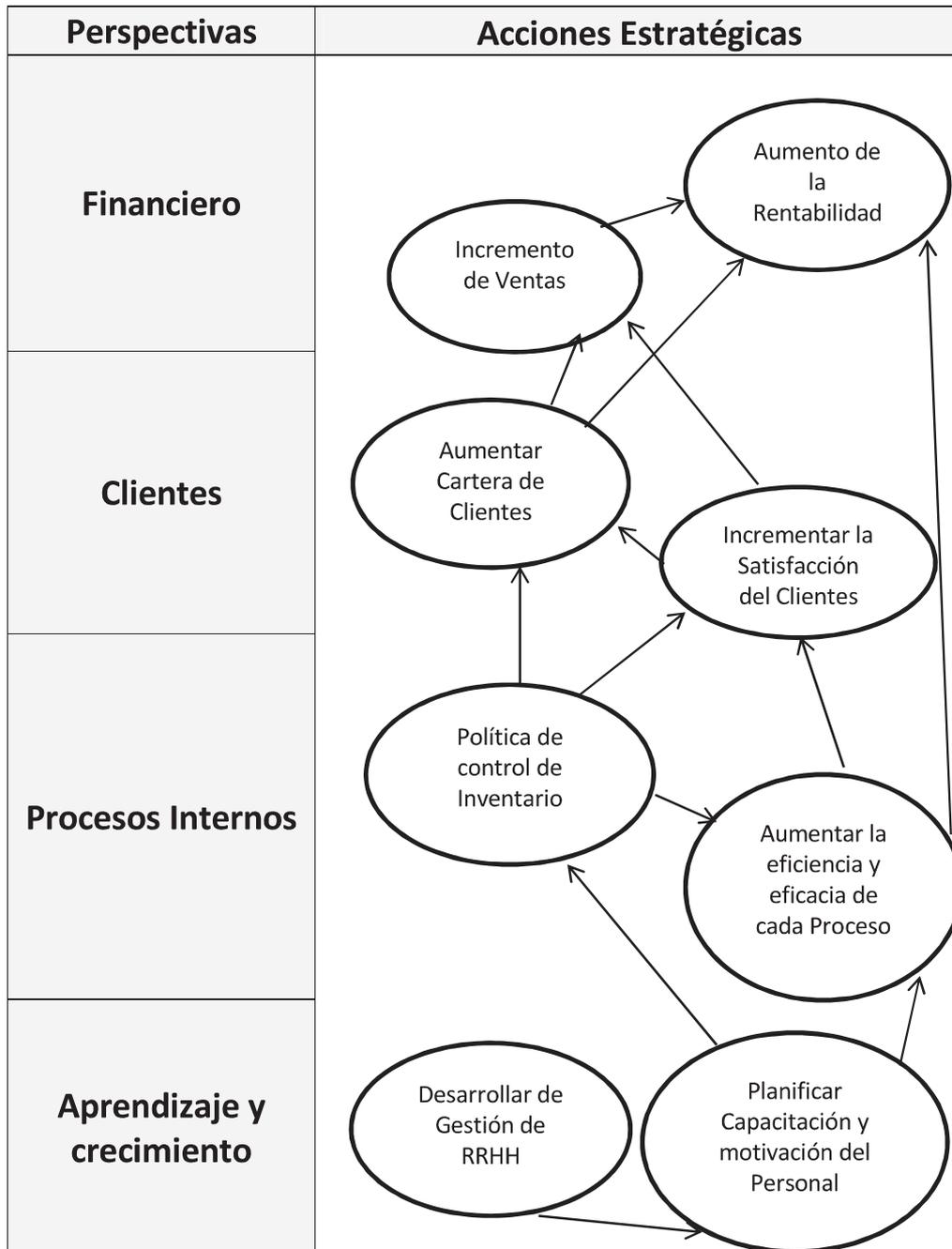
Perspectiva financiera

Esta perspectiva al igual que las anteriores, son el resultado de una combinación de acciones encadenadas generando como resultado de un efecto sinérgico del sistema; puntualmente en esta perspectiva se propone como objetivo el aumento de la rentabilidad de la empresa y se proponen indicadores que permitan monitorear la rentabilidad, como la rentabilidad del activo y el índice de liquidez, como medida de desempeño de las ventas; y por otro lado se propone como objetivo monitorear el incremento de las ventas, el indicador propuesto es el porcentaje de crecimiento de las ventas, como indicador de posicionamiento, desempeño y fidelización de la organización. Estos indicadores deben ser responsabilidad de los gerentes financieros y de ventas para su correcta interpretación y seguimiento.

Es menester remarcar que todos los objetivos específicos están interconectados mediante una relación causa-efecto, con la el cumplimiento de uno de ellos repercute en el éxito de todos los demás, y a la ves al alcance del objetivo general, tal como se observa en la Figuran 2 Mapa estratégico.

Para observar la relación que producirá cada objetivo estratégico de cada perspectiva, se desarrolla el siguiente mapa estratégico.

Figura 2 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro de mando integral

A continuación se presenta la propuesta del cuadro de mando integral diseñado para la empresa_A.J. & J.A. Redolfi S.R.L en el cual se establecen los indicadores para el monitoreo y medición de los objetivos por cada factor crítico. Cada uno de estos indicadores son presentados con su frecuencia de medición, unidad de medida y fórmula del cálculo, cuyos resultados pueden ser fácilmente comparados con un valor objetivo, y rangos aceptables y no, mediante la semaforización con colores, y de esta manera obtener información clara y oportuna para la toma de decisiones, así mismo se identifican las áreas o responsables del seguimiento y control de cada indicador.

Cuadro 1: Cuadro de Manado Integral
Elaboración Propia

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Formula	Objetivo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable/Área
Financiero	Aumentar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad del Activo	Porcentaje	Utilidad antes de impuestos e intereses / Total de activos * 100	30%	Mensual	Mayor o igual 30%	Menor 30% y mayor a 20%	Menor o igual al 20%		Gerente Financiero
		Índice de Liquidez	Unidad	Activo corriente / Pasivo corriente	1,4	Mensual	1,4-1,5	1,2-1,3	1-1,1		Gerente Financiero
	Incrementar las ventas	% Crecimiento	Porcentaje	Ventas años actual / Ventas años anterior * 100	>IPC	Mensual	>IPC	IPC =	>IPC		Gerente Ventas
Clientes	Aumentar Cartera de Clientes	% de clientes nuevos.	Porcentaje	(Cantidad clientes en el periodo n- Cantidad clientes en el periodo n-1) / Cantidad clientes en el periodo n.1	30%	Semestral	Mayor o igual 30%	Menor 30% y mayor a 5%	Menor o igual al 5%		Gerente Ventas
	Incrementar la Satisfacción del Cliente	Satisfacción del Cliente	Porcentaje	Clientes satisfechos / Total de clientes * 100	>90%	Anual	Mayor o igual 95%	Menor 95% y mayor a 90%	Menor o igual al 90%		Gerente Marketing
Procesos Internos	Política de Control de Inventario	Cantidades disponibles de stock	Porcentaje	(Valor diferencia/valor total de inventarios) *100	<5%	Mensual	Menor o igual al 5%	Menor 35% y mayor a 5%	Mayor o igual 35%		Gerente de compra y de depósito.
		% Roturas	Porcentaje	(Roturas/Ventas) *100	< 1%	Mensual	< 1%	1,01% > 1,5%	> 1,7%		Gerente de compra y de depósito.
	Aumento de Eficiencia y Eficacia de cada Proceso	Reducir plazos de entrega	Días	Tiempo promedio de entregas	< 2	Mensual	< 2	entre 3 y 4 días	Mayor a 4 días		Gerente Ventas
		Evaluación de desperdicios	Porcentaje	Cantidad de mercadería desperdiciado / Total de Cantidad de mercadería Stock * 100	> 15%	Mensual	> 15%	Entre 5 - 15%	< 5%		Gerente de compra y de depósito.
Aprendizaje y Crecimiento	Planificar Capacitación y motivación del Personal	Índice de satisfacción del empleado.	Porcentaje	Personal plenamente satisfechos / Total de Personal * 100	99 - 100%	Anual	99 - 100%	95 - 98%	< 95%		Gerente de RRHH
		implementar planes de capacitación	Porcentaje	Q hs de capacitación dictada / Q hs capacitación proyectada	70%	Anual	>70 %	Entre 35 y 69%	<35%		Gerente de RRHH
		Inversión en formación (% s/ventas)	Porcentaje	Inversión en formación / Total de ventas * 100	>1%	Anual	>1%	0,6 - 1%	0 - 0,5%		Gerente de RRHH
	Desarrollar Gestión de RRHH	Rotación de Personal	Porcentaje	Altas-Bajas) / Total del Plantel	< 5%	Anual	< 5%	5,01 % > 15%	> 15,01%		Gerente de RRHH
		Programa de incentivos	Unidad	Cantidad de Incentivos	>4	Anual	>4	Entre 3 y 1	<1		Gerente de RRHH
		% de ausentismo	Porcentaje	Días Ausencia personal / Días personal Trabajando	< 1%	Semestral	< 1%	1,01% > 2%	< 2,01%		Gerente de RRHH

Propuesta de medición o evaluación de las acciones.

Para el monitoreo, medición y evaluación del presente CMI, se propone que cada responsable de área identificado, por cada indicador, realice los controles de forma mensual, semestral o anual según se identifica en el cuadro, para poder realizar comparaciones de los resultados obtenidos y cotejarlos con resultados anteriores y de esta manera monitorear el alcance de cada indicador; así mismo para el correcto funcionamiento de la herramienta es fundamental contar con personal capacitado, llevando un correcto control, interpretación y una óptima toma de decisiones.

Por último, esta herramienta sentará las bases para el inicio del desarrollo en la cultura organizacional, basados en el monitoreo de gestión en busca de la mejora continua.

Conclusiones y Recomendaciones

En el reporte de caso planteado se ha cumplido el objetivo general el cual fue Implementar un Cuadro de Mando Integral como Sistema de Monitoreo y Medición de Gestión aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para ello se realizó un diagnóstico integral de la empresa en el cual se emplearon diferentes herramientas de análisis, arribando a la identificación de indicadores para cada perspectivas y objetivos organizacionales.

Mediante la implementación del CMI propuesto la empresa cuenta con un sistema de monitorio de las cuatros perspectivas claves de la gestión de la empresa, sobre las cuales se identifican indicadores de seguimiento continuo de cada uno de ellos, permitiendo de esta maneta que los directivos de la empresa cuenten con información clara y oportuna para la toma de decisiones estratégica, identificar desvíos y aplicar acciones correctivas; eso permite la continua medición de gestión por cada responsable de área y los directivos alineándolo con los objetivos empresariales.

El costo incurrido en la implementación del CMI es mínimo comparado con los beneficios asociados a la aplicación de esta herramienta de gestión, estos remarcan una clara ventaja en la planificación, control y gestión de cada área de la empresa, contando con información en tiempo real, disminuir los costos operativos, mejorar la comunicación y la motivación del personal, y de este modo, lograr un control constante de los factores críticos que permiten el logro de los objetivos planteados.

Es menester remarcar que para su correcta aplicación y funcionamiento es necesaria una información eficiente entre todos los miembros de la organización, una capacitación referente al use eficiente de la herramienta, y del mismo modo asignar a un responsable dedicado al registro y seguimiento de la información para su monitoreo.

Por otro lado, es importante el cambio en el pensamiento organizacional, tendiente al monitoreo continuo de cada área, el manejo eficiente de los recurso, el planteo y cumplimiento de objetivos y la aplicación de acciones estrategias, es por ello que se recomienda iniciar acciones tendientes a mejorar la promoción de la marca en el mercado, logrando un mayor posicionamiento y reconocimiento; incorporar un sistema de control de stock que les permita un mejor seguimiento y control de la mercadería; así mismo para adecuarse a los nuevos cambios en el comportamiento de compra de la

demanda, se recomienda desarrollar nuevos canales de comercialización y promoción, como son las redes sociales y páginas web; por otro lado es necesario crear un área o departamento de recursos humanos, el cual sea responsable de la correcta información de los objetivos organizacionales a cada miembro de la empresa, las capacitaciones, y el cambio hacia una nueva cultura organizacional.

Bibliografía

- Análisis FODA. (5 de septiembre de 2020). *Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Argentina Ambiental. (5 de Septiembre de 2020). *La Argentina Sustentable*. Obtenido de <http://argentinambiental.com/notas/informes/la-argentina-sustentable>
- Argentinos por la educación. (6 de Septiembre de 2020). *Aspectos generales*. Obtenido de <https://argentinosporlaeducacion.org/ficha/C%C3%B3rdoba>
- Aybar, C. (2013). *Alineamiento Estratégico De La Gestión Del Capital Humano En El Sector Minero Metalúrgico*. Lima, Perú. *Revista Industrial Data*. Vol. 16. p 50 - 58.
- Belotserkovskiy, R. (2015). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard*. (Tesis de grado). Universidad Católica del Perú, Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/315/BELOTSERKOVSKIY_ROMAN_INVESTIGACION_Y_DESARROLLO_DE_UN_TABLERO_DE_MANDO_PARA_LA_GESTION_EMPRESARIAL_BASADO_EN_EL_SISTEMA_DE_GESTION_ESTRATEGICA_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blanco Martinez, E. (2018). Cuadro de Mando Integral. *Los Factores Organizacionales También Cuentan*. Volumen XVII. Debates Iesa, 17(1). Obtenido de <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/Blanco-Cuadro-de-mando-Debates-IESA-XVII-1-enermar-2012-Gerencia-mas-alla-de-la-razon.pdf>
- Bustos, F. G., & i Prats, J. T. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=09TBkkgG58gC&oi=fnd&pg=PA461&dq=cuadro+de+mando+integral+&ots=88shRDGBiT&sig=e-0xsdXT4g6->

kcdR4x6N94g7zZo#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false

CAME. (5 de Septiembre de 2020). *Confederación Argentina de la Mediana Empresa*.
Obtenido de <http://www.redcame.org.ar/>

CEPAL. (5 de Septiembre de 2020). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>

Chávarry Marín, C. C., Vásquez Cabanillas, D.K. (2016). *Diseño e Implementación de un cuadro de mando integral, para mejorar la gestión de clientes en la sucursal del BAZ Oficina – Chepén* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Peru. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3793>

De Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. Esic Editorial.
Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+estrategico.pdf.#v=onepage&q&f=false>

Economipedia. (4 de Septiembre de 2020). *Estrategias pull-push*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>

Eserp. (11 de Septiembre de 2020). *¿Qué es y cómo hacer un análisis pestel?*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

Felani C. R. (2018). *Diseño e implementación de cuadro de mando integral en Pymes Agrícolas* (Tesis de grado). Universidad Nacional del Centro, Buenos Aires.
Obtenido de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1718/TESIS%20CARLOS%20FELANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ganga, F., Ramos Hidalgo, M.E., Leal Millán, A.G. y Pérez, K. (2015). Administración estratégica: *Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental*. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 21 (1), 136-159.

- Guzmán, I.J (2012). Cuadro de mando integral: aplicación a una empresa productora de agroquímicos. *Revista Oikonomos*, Año 2 Vol. 2.
- Indec.gob. (5 de Septiembre de 2020). *INDEC Estadísticas*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>
- Inspección General de Justicia (IGJ). (8 de Septiembre de 2020). *La IGJ estableció la paridad de género en asociaciones y sociedades que se conformen en el futuro*. . Obtenido de <https://www.eldestapeweb.com/politica/igualdad-de-genero/la-igj-establecio-la-paridad-de-genero-en-asociaciones-y-sociedades-que-se-conformen-en-el-futuro-20208517380>
- Iproup. (8 de Septiembre de 2020). *Economía Digital*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral* 2ª ed. España: Gestión 2000.
- Naciones Unidas. (28 de Septiembre de 2020). *Naciones Unidas*. Obtenido de https://un75.online/partner/google?lang=spa&gclid=Cj0KCQjwZ7BRDzARIsAGjbK2bZmMSSDncptcdzIyiprAALjD7mCzZE8vL0ujSHupAc_jBIQ0hCml4aAriwEALw_wcB
- Nichiporuk, J. R. (2019). *Propuesta de Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Man-Ser S.R.L. Productos y Servicios Industriales* (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Tucumán. Recuperado el 25 de Septiembre de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17269/NICHIPORUK%20JUAN%20ANDRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Noticias ONU. (27 de Septiembre de 2020). *Noticias Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

- Romero, A. F. (2015). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificacion+estrategica&ots
- Ruíz, M. E. (2012). *Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano* (Primera parte). *Omnia*, 18(1), 121-134. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Araújo Pinzón, P. (2015). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24(1), 37-47. Obtenido de <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>