

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de Gestión de Información Interna y Externa**

**“Desarrollar un Cuadro de Mando Integral cómo herramienta de apoyo para la toma de decisiones para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”**

**“Develop a Balanced Scorecard as a decision support tool for the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ”**

**Autor: Noelia Cristina Corazza**

**Legajo: VCPB30934**

**DNI: 32.980.163**

**Director de TFG: Favio D'Ercole**

**Santa Fe, Noviembre de 2020**

## **Resumen**

Este trabajo Final de grado busca resaltar la importancia de desarrollar un cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, para la empresa A. J & J. A. Redolfi S.R.L. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se llevo a cabo el análisis continuo de los ambientes internos y externos, luego se detectó que se ha descuidado aspectos importantes que engloban diversas áreas de la empresa, Como propuesta, se elaboró un mapa estratégico donde se plasmaron los objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, para proporcionar una visión de la estrategia de la organización, y donde se muestra la relación que producirá cada objetivo estratégico de cada perspectiva. Se concluyó, que la propuesta es beneficiosa, dado que permite contar con información precisa en el momento oportuno, y de esa manera tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Toma de Decisiones, Indicadores, Control de Gestión.

## **Astract**

This final degree project seeks to highlight the importance of developing a balanced scorecard as a support tool for decision-making, for the company A. J & J. A. Redolfi S.R.L. A diagnosis of the current situation of the company was made, a continuous analysis of the internal and external environments was carried out, then it was detected that important aspects that encompass various areas of the company have been neglected. As a proposal, a map was drawn up where the strategic objectives and indicators were set out for each of the perspectives of the balanced scorecard, to provide a vision of the organization's strategy, and where the relationship that each strategic objective of each perspective will produce is shown. It was concluded that the proposal is beneficial, since it allows to have accurate information at the right time, and thus have under control and related all those measures that represent the key variables to run a business.

Keywords: Balanced Scorecard, Decision Making, Indicators, Management Control.

## Índice

Introducción.....	1
<i>Objetivo General</i> .....	3
<i>Objetivos específicos</i> .....	3
Análisis de la Situación .....	4
<i>Análisis del Contexto</i> .....	5
<i>Diagnóstico Organizacional</i> .....	8
<i>Análisis del perfil profesional</i> .....	9
Marco Teórico .....	11
<i>Perspectivas e Indicadores</i> .....	12
<i>Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral</i> .....	13
Diagnóstico y Discusión.....	14
<i>Declaración del problema abordado</i> .....	14
<i>Justificación del problema</i> .....	14
<i>Discusión porque es relevante resolver este problema</i> .....	15
Plan de implementación.....	16
<i>Alcance y Limitaciones</i> .....	16
<i>Recursos involucrados</i> .....	16
<i>Presupuesto</i> .....	16
<i>Acciones específicas o concretas a desarrollar</i> .....	17
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	18
<i>Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones</i> .....	22
Conclusiones y Recomendaciones .....	23
Bibliografía.....	24

## Introducción

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Es fundamental ante este panorama contar con herramientas de gestión para satisfacer las exigencias que requiere el contexto actual.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios encaminados hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2016).

Si bien A. J & J. A. Redolfi S.R.L. tiene en claro su visión, misión, y valores, no es una excepción a la necesidad de implementar herramientas de gestión. La empresa lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, y en la actualidad, cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades, comercializa productos de grandes empresas, y cuenta con aproximadamente 6000 clientes, tiene un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La empresa Redolfi, tiene excelente relación con sus proveedores y un cuidadoso manejo de sus finanzas, ya que no tiene inconvenientes con respecto al nivel de endeudamiento, debido a que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, por lo tanto, no se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos.

Con respecto a sus competidores busca marcar diferencia a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente (Tiempo de entrega acotado, Asesoramiento comercial, Financiación y Mix de productos) y con precios competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), más Gillette, entre otras. Dichos aspectos son valorados por los clientes del sector.

Si bien la empresa tiene 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, la misma no cuenta con una

metodología de control de gestión, necesario para una mejor toma de decisiones. Desde la Administración se liquidan sueldos, no posee un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados, no hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, sin embargo, tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra.

El desarrollo académico se orienta a una empresa familiar que comercializa productos de consumo masivo en Ecuador. La escasa visión de expansión, la inseguridad de adoptar nuevas herramientas de gestión administrativa, el crecimiento de la competencia, y las estrategias comerciales, han rezagado a la empresa frente a la competencia, en posicionamiento y crecimiento en el mercado, ante esta situación la gerencia ha decidido adoptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como apoyo administrativo para la toma de decisiones que involucren a todos los procesos de la empresa y no solo enfocado en el control financiero. Se concluye que el tablero de control diseñado, permitirá que el empresario o usuario realice el análisis de los indicadores, lo cuales evaluarán en forma dinámica el progreso que va a obtener la empresa. Esta herramienta funciona como un mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia a fin de priorizar el logro de resultados, para tomar decisiones oportunas y preventivas para un desempeño eficiente de la empresa (Álvarez Corrales, 2015).

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cinco perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos, recursos humanos y comunidad. Cada empresa puede establecer su Cuadro de Mando específico, de forma que la dirección pueda ser alertada de las anomalías que suceden, para estudiar las causas y tomar las decisiones que las remedien. Además, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje; utilizando los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro (Cáceres, 2012).

Después de realizar un estudio sobre la elaboración de un cuadro de mando integral en una empresa, ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, se concluyó que para poder diseñar estrategias que le permitan ser exitosa, la empresa requiere contar con información, que le resultará de suma utilidad en la medida que le permita tomar conciencia sobre el estado actual en que se encuentra, en relación con el entorno, los competidores, y todos aquellos factores externos que puedan perjudicarla, saber cuáles son sus capacidades y carencias internas, de modo tal, de ayudar a ordenar y asignar los

recursos de la mejor forma posible. El CMI le va a permitir a una organización detectar y sobreponerse a ciertas adversidades. Por medio de este instrumento, se puede solucionar o evitar la ocurrencia de distintos tipos de problemas que suelen presentarse en las empresas, es por ello que se lo considera como una herramienta capaz de corregir ciertas dificultades presentes en la unidad de negocios, direccionando a la misma al cumplimiento de su estrategia y objetivos de la mejor manera posible (Diaz Batan Maximiliano, Tula Santillan Nicolas, 2018).

Con los antecedentes mencionados en la presente investigación, se denota la importancia del CMI para la empresa Redolfi. Como herramienta de gestión resulta de gran utilidad para la medición de la evolución de su actividad, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, además de ofrecer una serie de indicadores, que brindan una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos y favorece al momento de hacer las corrección de las desviaciones.

#### *Objetivo General*

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, en la Empresa A. J & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la Ciudad de James Craik, Córdoba, a partir del año 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Establecer las perspectivas del CMI y determinar los objetivos estratégicos para las mismas.
- Establecer indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del CMI.
- Realizar el mapa estratégico, para medir en forma continua las acciones llevadas a cabo y aplicar las medidas correctivas.

## **Análisis de la Situación**

La empresa A. J. & J. A. Redolfi, fue fundada en septiembre de 1975, por Alonso Jacobo Redolfi y su hijo José A. Redolfi, en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba. Es una empresa, con continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

La empresa marca diferencia con respecto a sus competidores, debido a que plantea su estrategia de diferenciación a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, brindando un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores.

El centro de distribución principal se encuentra ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales. En todas las sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades.

Si bien la empresa actualmente funciona dentro de los parámetros que desea su gerencia, carece de un departamento de recursos humanos, necesario para la selección del personal, otro dato es que no tiene un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, el cual es crucial para favorecer el desempeño organizacional en la medida en que los ingresantes adquieren con mayor celeridad los lineamientos clave de la cultura organizacional, logrando alcanzar de modo más eficiente los niveles de productividad y autonomía necesarias para cumplir con los objetivos corporativos.

Para conservar baja rotación y mantener al personal que está trabajando con ellos, aplican el criterio de la confianza, a través del cual los empleados con más antigüedad, son los que van ascendiendo en niveles de responsabilidades, sin tener capacitación previa para cubrir el cargo, generado problemas por ejemplo en el área de Depósito.

En cuanto a la recepción de la mercadería, al momento en que se descargan los camiones, los empleados no tienen un sistema informatizado, como puede ser por ejemplo código de barra, para controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor.

No tiene un área dedicada a higiene y seguridad, el cual es fundamental para lograr un ambiente laboral seguro, donde los trabajadores realicen sus labores con total seguridad y tranquilidad. Por eso la falta de un programa de seguridad e higiene adecuado puede tener importantes consecuencias negativas para la empresa.

Si bien son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto, carece de una estrategia de publicidad y comunicación. La publicidad ha pasado a ser un elemento indispensable a la hora de competir en el mercado. Toda empresa necesita de una buena estrategia de publicidad para posicionarse en el mercado, las mismas se centran en buscar ideas para vender los productos o servicios.

Si bien la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L tiene claro cuál es su misión, visión y valores, necesita de esta herramienta para poder comunicarlos y cumplir con ellos, como apoyo administrativo para la toma de decisiones que involucren a todos los procesos de la empresa.

### *Análisis del Contexto*

Para realizar el análisis del contexto de la empresa en cuestión, se utiliza el método PESTEL, el cual analiza el impacto que ocasionan los factores político, económico, Socio cultural, tecnológico, ecológico, y legal.

#### Factores Político

De acuerdo con el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU). El Gobierno nacional estableció en el mes de marzo del corriente año la creación del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), una prestación monetaria no contributiva de carácter excepcional de 10.000 pesos, destinado a personas desempleadas, que trabajen de manera informal, sean monotributistas de las categorías A y B o, también, trabajadoras o trabajadores de casas particulares, destinada a compensar las consecuencias económicas de la cuarentena por el Coronavirus (COVID19) (ANSES, 2020).

El Director Ejecutivo de la ANSES, Alejandro Vanoli, y el titular del Ministerio de Desarrollo Social, Daniel Arroyo, firmaron un convenio para garantizar la seguridad alimentaria de toda la población, para la compra de alimentos a través de la Tarjeta Alimentaria, Destinado para las madres o padres de un niño menor de seis años, contendrá 4000 pesos y para los que tienen más de un hijo hasta esa edad será de 6000 pesos (ANSES, 2020).

## Factores Económicos

La tasa de actividad en el primer trimestre de 2020, 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, estas tasas no presentaron variaciones estadísticamente significativas, en el marco de la pandemia de la COVID-19 (INDEC, 2020).

El mundo entró en una era de caída del dólar y suba de los commodities. Aunque aún hoy no lo transitamos, se cree que Brasil va a crecer, se va a apreciar el real y la Argentina se va a beneficiar. En contexto internacional bueno, sin necesidades de financiamiento en dólares, con la devaluación ya hecha la Argentina va a salir, quizá no como los mercados quieren, pero lo va a hacer. Algunos indicios marcan que la situación internacional y una recuperación del precio de la soja, principalmente, podrían empujar a la economía argentina en los próximos meses (Alfaro, 2020).

El deterioro del poder adquisitivo ya comienza a notarse en el consumo básico y registró en agosto el peor mes del año, con una baja del 5,4 % en comparación con el mismo mes del año pasado. El canal de supermercados tuvo una baja del 7,6%, las categorías más golpeadas fueron productos impulsivos como las golosinas, con una baja de 14,1%; bebidas sin alcohol (10,8%); higiene y cosmética (6,3%) y productos perecederos y congelados (6%). Dentro de la caída total, solo uno de los rubros analizados mejoró con respecto al mismo mes del año anterior: limpieza de la ropa y del hogar, que tuvo una suba de 4,2% en comparación con agosto de 2019 (Casas, 2020).

## Factores Sociocultural

Los nuevos hábitos de modificar prácticas en pos del cuidado del medioambiente, el uso debido de recursos y el compromiso social, alcanzaron a las chicas y medianas empresas. Cumplen un rol fundamental en la creación de empleo y en el desarrollo económico, tienen un gran impacto en las comunidades en donde residen y forman parte de importantes cadenas de valor.

Lo primero a identificar son las fuentes de contaminación, para poner en marcha medidas que tiendan a reducir el uso de estos elementos nocivos. En primer lugar, ver los insumos que se utilizan a diario, tales como pilas, impresoras, bolsas plásticas, y demás que pueden ser reemplazados por opciones más ecológicas como productos reciclados o de bajo impacto ambiental. El siguiente paso es avanzar en la implementación de medidas que reduzcan la generación de residuos contaminantes en sus emisiones a la atmosfera,

agua o en residuos líquidos o sólidos. Otro paso es la implementación de programas de ahorro de energía en iluminación, computadoras y demás equipos (Julián, 2018).

Según el dato que informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), La pobreza aumentó 35,5% en la última parte de 2019. Según el trabajo realizado por el INDEC un 5,7% de los hogares están por debajo de la línea de indigencia. En cuanto a la condición de pobreza por grupos de edad, se destaca que más de la mitad (52,3%) de las personas de 0 a 14 años son pobres. Además, se observó un aumento de 0,9 p.p. en el grupo de 65 años y más con respecto al primer semestre del 2020 (Cayón, 2020).

### Factores Tecnológicos

En el proceso actual que estamos viviendo impulsado por la transformación digital. Los consumidores quieren velocidad, gestiones ágiles y adquirir productos y servicios con el mínimo esfuerzo. La Banca, se ha visto inmersa en una re-orientación digital en su forma principal de operar y trabajar con sus clientes.

Las empresas están empleando la tecnología más actual como Fintech, para posicionarse en el mercado financiero e intentar llegar a clientes que habían podido desconfiar de los Bancos tradicionales. Otras grandes compañías aplican Las Bigtech, tienen a su disposición una gran cantidad de datos de sus consumidores para introducirse de lleno en el mercado financiero, además cuentan con un enorme capital, la tecnología más avanzada y una presencia mundial. Estas compañías pueden ofrecer cualquier tipo de producto financiero a sus clientes. Debido a lingotes de información que tienen (Coca, 2020).

En muy poco tiempo la tecnología se ha consolidado en las empresas como una herramienta clave en la gestión de inventarios, en la logística, en la producción, en la atención al cliente, para poder vender y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes y garantizar llegar al público objetivo. La clave del éxito está en cumplir o superar las expectativas de los clientes y dependerá en gran medida de cómo se gestiona la cantidad de registros(datos) (Obesso, 2017).

### Factores Ecológicos

El presidente Alberto Fernández tomó como medida elevar la jerarquía de la autoridad ambiental a ministerio y profundizó sobre la necesidad de desarrollar una política ambiental activa, que promueva una transición hacia un modelo de desarrollo sostenible, de consumo responsable y de valoración de los bienes naturales. Determinó la

necesidad de ordenar las condiciones para la conservación y el uso racional de los recursos ambientales de los bosques, de la biodiversidad, de los humedales, de los suelos, del mar y sus recursos (La Nación, 2019).

### Factores Legales

En el contexto de crisis económica y de cierre de empresas, muchas pymes necesitan reducirse más allá de la prohibición vigente de los despidos por justa causa.

La Corte Suprema de Justicia respaldó los acuerdos frente a escribano, celebrados por las partes integrantes de un vínculo laboral y no requieren de la existencia de una posterior resolución que dictamine su legitimidad. Una rescisión laboral por mutuo acuerdo, se formaliza en escritura pública conforme al artículo 241 de la LCT, y se requiere el asesoramiento de tres profesionales (Olveira, 2020).

El blanqueo laboral impulsado por el Gobierno de Mauricio Macri, beneficiará a los empresarios enjuiciados por no registrar personal, favoreciéndolos con un jubileo de deudas y una amnistía de multas, recorta derechos de los trabajadores en negro (iProfesional, 2019).

### *Diagnóstico Organizacional*

Ante la necesidad emergente de la permanencia y crecimiento en el mercado, las empresas deben generar la habilidad de realizar un análisis FODA y sus respectivas matrices, ya que esto constituye un componente esencial para mejorar o aprovechar cualquier escenario. Entonces, se hace necesario e indispensable el análisis continuo de los ambientes internos y externos para lograr de manera efectiva mantener la competitividad y aproximándose al futuro empresarial deseado (Trejo, Trejo y Zúñiga, 2016).

En la tabla 1, se presenta el análisis FODA, con las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas para la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Tabla 1 Matriz FODA.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<p>Conocimiento del Mercado. Larga trayectoria. Diversidad de productos. Posicionamiento en el mercado. 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos. Productos de primeras marcas, de gran variedad, a precios competitivos. Buena relación con proveedores. Bajo nivel de endeudamiento, debido a que un 80% de sus ventas es de contado.</p>	<p>Falta de Área de RRHH. Falta de Área de seguridad e higiene. Escasa generación de información de gestión en tiempo real para la toma de decisiones. Falta estrategia de publicidad y comunicación. Falta un sistema informatizado de recepción de mercadería. Ausencia de un proceso de inducción. Ausencia de herramientas de gestión. Escasez de espacio para realizar compras a mayor escala. Falta de clasificación de clientes por volumen y por comportamiento de compra.</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Ambiente externo</b>	<p>Proyecto de Ley que beneficia a las empresas. Aumento del uso de internet y compras online. Aumento del salario mínimo vital y móvil. Aumento del mínimo no imponible. Cambio en los hábitos de compra de los clientes.</p>	<p>Notable crecimiento del consumo de productos saludables. Inseguridad en el sistema financiero. Desastres naturales. Crecimiento de nuevos mercados. Productos sustitutos. Aumento de tarifas de los servicios públicos. Aumento de desocupados. Inflación.</p>

Fuente. Elaboración propia.

### *Análisis del perfil profesional*

Antes la crisis que está sufriendo el país, la empresa necesita fortalecerse para lograr sobrevivir y ser más proactiva, ya que la mayoría de las decisiones se toman de manera improvisada. Para realizar el análisis de los elementos relevantes, se propone describir las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera: Redolfi S.R.L, es una empresa que posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, si bien la facturación total entre todas las sucursales fue creciendo años tras años hasta alcanzar un récord de facturación de \$53.000.000 aproximadamente en el año 2006. La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue

bajando hasta el 2,5 %. Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios. Es por este motivo que se proponen los siguientes objetivos:

- Llevar un control adecuado de sus gastos, para ello será de gran utilidad elaborar un estado de flujo de efectivo mensual, para analizar en qué sector está gastándose más.

- Incrementar márgenes de ganancias, aumentar los precios, reducir los costos de los productos vendidos.

Perspectiva Clientes: Tiene como estrategia sobresalir entre sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Si bien conocen sus clientes, no tienen clasificación de ellos por volumen ni por comportamiento de compra. Para esta perspectiva se proponen los siguientes objetivos:

- Aumentar las compras de los productos, necesario para ampliar la cartera de clientes.

- Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes, de esa manera conocer que clientes son los que están generando más ganancias.

- Contar con creatividad para generar nuevas estrategias comerciales y de venta, para mantener un crecimiento constante.

Perspectiva Procesos Internos: Con respecto a la recepción de mercaderías, al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual. Organizar con certeza la recepción de mercaderías es clave para conseguir un depósito eficiente y contener los costos operacionales. Para ello, es interesante conocer las tareas que engloba este proceso, su alcance y qué estrategias llevar a cabo para mejorarlas. Para esta perspectiva se proponen los siguientes objetivos:

- Utilizar la tecnología para optimizar los procesos internos y ahorrar costos y de esa manera lograr la eficiencia en el uso de los recursos.

- Planificar las llegadas de mercadería e informar a las personas implicadas que estén al corriente de los pedidos que se esperan y sus horas de llegadas.

- Control de calidad de la mercadería, dependiendo del tipo de carga que se reciba. Al recibir los pedidos, realizar una primera verificación de los documentos para ver si coinciden con lo acordado con el proveedor en cantidad, modelo y características. También comprobar que el embalaje está en perfecto estado.

Perspectiva Formación y Crecimiento: Con respecto al personal, la empresa no aplica ningún programa de inducción, los nuevos empleados ignoran lo elemental e indispensable acerca de la empresa y del puesto que van a ocupar, el cual lo hace poco productivos inicialmente y sus múltiples dudas los pueden llevar a cometer errores involuntarios y a trabajar con lentitud extrema para no cometer errores. Para esta perspectiva se proponen los siguientes objetivos:

- Lograr que el 30% de los empleados estén capacitados antes de finalizar el año.
- Volver productivo al empleado nuevo en el tiempo mínimo. Tratando de prevenir errores en los canales de comunicación respecto a sus funciones, jerarquías, procedimientos.

## **Marco Teórico**

El Cuadro de Mando Integral surge de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, basada en los indicadores financieros, dando cuenta que los activos intangibles, son las fuentes más importantes para lograr una ventaja competitiva (Berríos y Flores, 2017).

Kaplan y Norton (2016) sostienen que las empresas innovadoras aplican el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Además, utilizan el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

Por otro lado, Gregoret (2019) especifica que el cuadro de mando integral es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir, debido que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

A su vez, los autores Rodrigues, Aibar y Lima (2016) exponen como crítica que las empresas que aplican el cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica, deben afrontar la dificultad que se produce en el momento de poner en

práctica la estrategia formulada. Por un lado, es difícil el consenso en la interpretación de la estrategia, ya que concretar una idea general que nace de la formulación de la estrategia en objetivos determinados puede tener muchas opiniones y puntos de vista diferentes cuando se trate de responder al qué, cómo y quién dentro del ámbito operativo.

### *Perspectivas e Indicadores*

La perspectiva Financiera indica la rentabilidad financiera y económica obtenida de acciones que ya se han realizado. Los indicadores y objetivos financieros sirven de enfoque en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera. Además, definen si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable (Kaplan y Norton, 2016).

Bajo la dirección del cuadro de mando integral, la perspectiva financiera permite medir el desempeño económico-financiero de las empresas, mostrando los resultados de las estrategias implementadas en términos financieros de forma tangible. Ello le otorga mayor importancia a la correcta determinación de indicadores que posibiliten medir adecuadamente si se están alcanzando los resultados económicos-financieros esperados (Quintero y Fernández, 2017).

En cuanto a la Perspectiva del cliente, los directivos deben considerar los diferentes segmentos de clientes y de mercado donde la empresa desea entrar para competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, la satisfacción, la retención, la rentabilidad, la adquisición y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados,. También se debe incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores (Kaplan y Norton, 2016).

Otra perspectiva es la del Proceso Interno, los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. Dicho proceso se centran en la satisfacción del cliente y en la obtención de los objetivos financieros de una organización. Se deben definir una cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, a través del mismo identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, seguido de los procesos operativos, el cual resalta la entrega eficiente, consistente y oportuna de

los productos y servicios existentes a los clientes y finalizando con el servicio posventa, aspectos importantes que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente (Kaplan y Norton, 2016).

En última instancia, se menciona la perspectiva de Formación y Crecimiento, mediante la cuál se establecen objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. A la vez que, proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes tres perspectivas. Siendo los objetivos los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

En consecuencia, Santos y Fidalgo (2004) plantean como crítica el hecho de establecer cuatro perspectivas como elemento clave en la implantación del CMI, a la vez señala que es arbitraria y esconde la forma de ver las cosas que puede inducir a errores de análisis y la armónica que se desprende de cada una de las perspectivas al establecer las acciones que van permitiendo conformar el todo y sus partes en una armonía que es propia de la teoría de los sistemas, pero que lejos está, de ser cierto cuando se trata de comprender la organización en su contexto.

#### *Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral*

Rodrigues, Lima , y Aibar (2015) consideran que la principal ventaja del CMI frente a los cuadros de mando tradicionales se encuentra en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores. La correcta implementación del CMI permite comunicar de forma clara, cuál es la contribución individual de cada empleado, mostrar lo que la empresa puede hacer para completar las informaciones divulgadas en los informes financieros, suministrar a la dirección un control de las dimensiones estratégicas, mejorar el uso de los recursos disponibles, entre otras.

Una organización requiere para su desarrollo de la aplicación sistemática de técnicas que permitan dimensionar los logros que se desea alcanzar y el proceso que debe seguirse para llevarlos a cabo. El autor especifica que implementar el sistema tiene como ventajas que los directivos actúen en concordancia con la visión corporativa de la empresa, además crea un ambiente de participación y compromiso entre cada uno de los integrantes de las diversas áreas y entre las áreas mismas, permite a los participantes conocer los efectos de su desempeño, genera una estrategia de divulgación de información de acuerdo a las necesidades de cada nivel administrativo (Díaz y Dapena, 2015).

A partir del análisis bibliográfico realizado de diferentes autores donde se menciona la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión, a la vez que aporta una solución, al ofrecer un método más estructurado de selección de indicadores y esto permite que se produzca una mejor adaptación dentro de la gestión de la empresa como herramienta de apoyo. En base a esto, se propone seguir la teoría de los autores Kaplan y Norton, que no solo incorporan una perspectiva más estratégica, sino también prestar más atención a las prácticas de las empresas, a la vez que presentan numerosos ejemplos y casos reales que no solo hacen más fácil la lectura sino que permiten que el lector disponga de un excelente material para implantarlo en su empresa.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema abordado*

Con la intención de definir la relevancia del problema se puede afirmar que si bien la empresa tiene cincuenta años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos, actualmente funciona de acuerdo al pensamiento tradicional de su gerencia, administra y gestiona diariamente para subsistir en un entorno complejo y competitivo. A pesar de eso, ha descuidado aspectos importantes que engloban diversas áreas de la empresa como, una metodología de control de gestión necesario para una mejor toma de decisiones, ausencia de información en el momento oportuno, no cuenta con un departamento de recursos humanos necesario para la selección del personal, falta de capacitación continua a los empleados, carece de un área dedicada a higiene y seguridad para lograr un ambiente laboral tranquilo y seguro, resistencia a la inversión en tecnología, no aplica un proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Otro dato no menor, es que la empresa se guía en base a los indicadores financieros, los mismos no están alineados con la estrategia organizacional. Las debilidades detectadas, generan la necesidad de transformar la planificación en un conjunto de normas de actuación que posibiliten su traducción y gestión.

### *Justificación del problema*

Hoy en día el nivel de la competencia es muy alto. Las compañías tienen que asegurar su nivel de competitividad y desarrollar un sistema para la medición y vigilancia de su desempeño, y de esa manera, poder identificar deficiencias en su negocio y en

consecuencia poder resolverlas para llegar a un mejor resultado del negocio y un crecimiento de su competitividad. Es por ello que, se considera fundamental la implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo del Cuadro de Mando Integral, debido que su utilidad permite llevar a cabo objetivos operativos para la transmisión de la misión y estrategia de la empresa. A la vez que, es capaz de ofrecer a los responsables de las organizaciones una visión completa de cómo a través de la integración de medidas financieras y no financieras se ejecuta la estrategia.

#### *Discusión porque es relevante resolver este problema*

Las constantes transformaciones y gran incertidumbre que vive el país, lleva a definir un modelo de gestión útil y eficaz como es el diseño e implementación de la metodología del cuadro de mando integral. Su aplicación, le permitirá a la gerencia traducir la estrategia empresarial en indicadores medibles a través de cuatro perspectivas, además de medir y cuantificar los objetivos, es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la empresa y de obtener el apoyo necesario de todos los niveles de la organización. El éxito dependerá de si los trabajadores se ven o no identificados con los objetivos estratégicos de la empresa. Planteado esto, se asume que la empresa obtendrá una importante ventaja competitiva al conocer rápidamente los resultados con el fin de poder corregir algún desvío ocurrente o simplemente tener un rápido conocimiento del estado de los diferentes procesos y las personas involucradas en cada uno.

## Plan de implementación

### *Alcance y Limitaciones*

La optimización del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, se lleva a cabo en la empresa A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik de la provincia de Córdoba. La investigación comprende el período que abarca desde Enero a Mayo del año 2021. Este trabajo comprende a todo el personal de la empresa Redolfi que tiene cómo actividad principal la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos.

Durante la realización del presente trabajo, no se presentó dificultad alguna que pudiese afectar la implementación de la propuesta, siendo viable su realización, ya que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

### *Recursos involucrados*

Los recursos necesarios para llevar a cabo el presente trabajo final de grado se dividen en recursos tangibles e intangibles.

#### Recursos tangibles:

- Computadoras
- Escritorio
- Calculadoras
- Sillas

#### Recursos intangibles:

- Misión
- Visión
- Valores
- Responsabilidad social y comunitaria
- Cliente

### *Presupuesto*

Tabla 2. *Presupuesto de recursos tangibles*. Fuente: Elaboración propia en base a presupuesto.

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
3	Computadoras	\$ 35.000	\$ 105.000
3	Mobiliario de oficina	\$ 87.000,00	\$ 261.000
3	Calculadoras	\$ 1.440	\$ 4.320
Total			\$ 370320

Tabla 3. *Presupuesto de desarrollo e implementación del cuadro de mando integral.*

Fuente: Elaboración propia en base a los honorarios establecidos por el Concejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba.

Actividades a presupuestar	Cantidad de módulos presupuestados	Total presupuestado
Implementar el CMI como herramienta de control de gestión	50	\$ 93.000
Realizar un mapa estratégico	20	\$ 37.200
Capacitar a los empleados	35	\$ 65.100
Evaluación, control y aplicación de medidas correctivas	25	\$ 46.500
Total presupuestado		\$241800

El costo mensual de mantenimiento y seguimiento mensual de la herramienta de gestión a partir de Julio 2021 asciende a 17 módulos.

#### *Acciones específicas o concretas a desarrollar*

En el presente trabajo final de grado para iniciar con la puesta en marcha de la herramienta de gestión, se propone un plan de acción que concretarán los directivos y empleados. Se comienza por la implementación desde el sector gerencial y se lleva a cabo las siguientes actividades:

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para saber cuáles son los recursos con los que cuenta y como se utilizan. Detallar aspectos positivos y negativos encontrados.
- Realizar un mapa estratégico, con los indicadores necesarios para evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para cada una de las perspectivas. Con toda la información recogida clarificar y traducir la misión y visión de la empresa para incrementar valor a largo plazo.
- Capacitar a los empleados, para determinar quién será responsable en cada área, de manera tal que se tome conocimiento de la importancia de los beneficios de la herramienta de control de gestión.
- Mantener contacto regular con el cliente, y de esa manera monitorizar como se siente la persona con respecto a las marcas ofrecidas y atajar posibles problemas antes que salgan a la superficie.

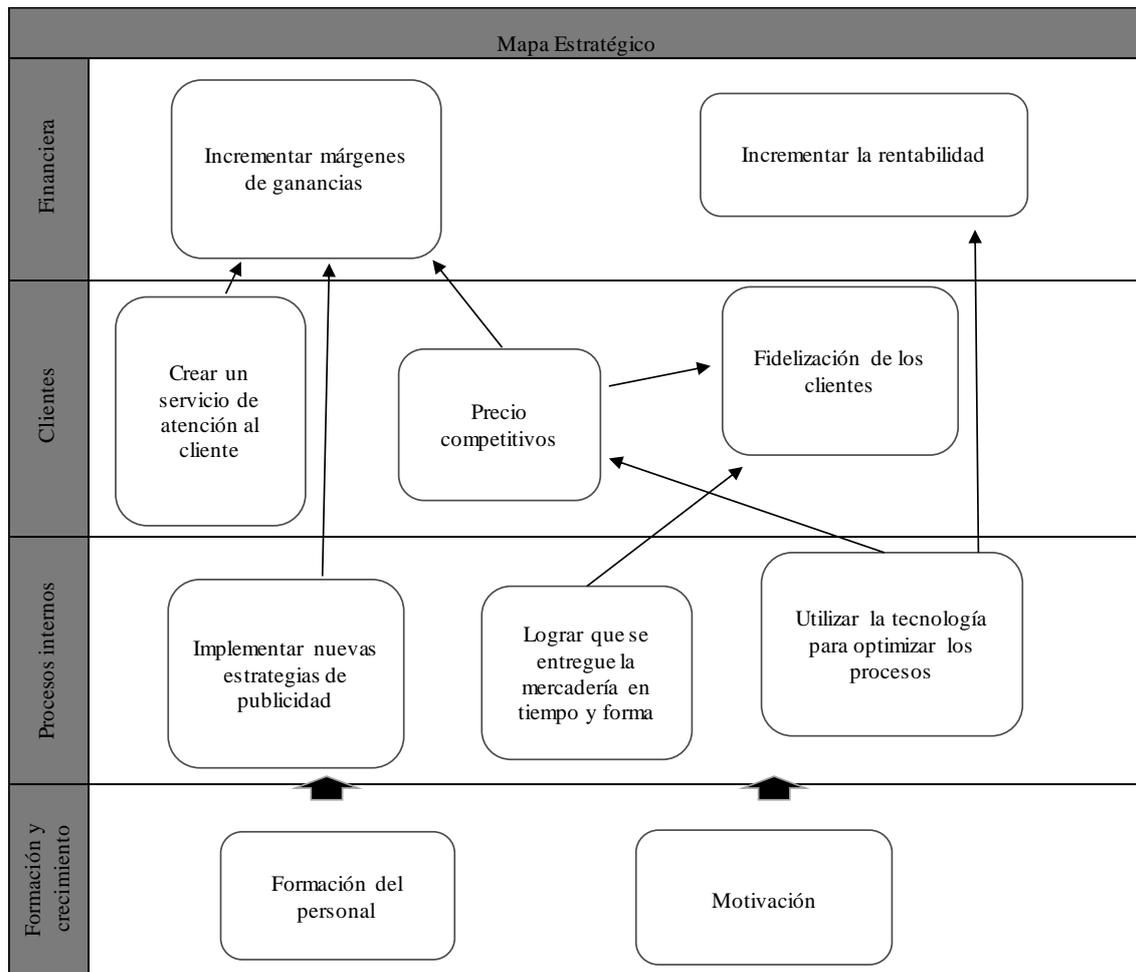
- Evaluación, control y aplicación de medidas correctivas para atacar posibles desvíos.
- Implementar el cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión.
- Puesta en marcha del CMI.

*Marco de tiempo para la implementación*

Tabla 4. *Diagrama de Gantt*. Fuente: Elaboración propia

Meses	ene-21				feb-21				mar-21				abr-21				may-21			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																				
Diagnóstico de la situación actual de la empresa	■	■																		
Realizar un mapa estratégico			■	■	■															
Capacitar a los empleados						■	■													
Mantener contacto regular con el cliente								■	■	■										
Evaluación, control y aplicación de medidas correctivas											■	■	■							
Implementar el cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión														■	■	■				
Puesta en marcha del CMI.																	■	■	■	■

A continuación, se presenta el mapa estratégico, para proporcionar una visión de la estrategia de la organización, y donde se muestra la relación que producirá cada objetivo estratégico de cada perspectiva.

Tabla 5. *Mapa Estratégico*. Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se presentan objetivos estratégicos e indicadores para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

#### Perspectiva financiera

Como objetivos estratégicos se propone; incrementar márgenes de ganancias, pretendiendo aumentar en un 25% los ingresos por ventas, su indicador es el índice de ventas, con este indicador se pretende medir las ventas proyectadas por la empresa Redolfi S.R.L.

Otro objetivo es incrementar la rentabilidad; buscando lograr una rentabilidad del 30%, siendo su indicador el índice de rentabilidad, sus índices de rentabilidad incrementan la utilidad neta de cada unidad vendida.

Tabla 6. *Perspectiva Financiera*. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva		Financiera	
Objetivo		Aumentar en un 25% los ingresos por ventas	Lograr una rentabilidad del 30%
Indicador		Índice de ventas	Índice de Rentabilidad
Formula		$1 - ((\text{facturación del año } n-1) / (\text{Facturación del año } n)) * 100$	$((\text{Ingreso total}) / (\text{Ventas del periodo})) * 100$
Semáforo	Verde	>25%	>30%
	Amarillo	>15% <24%	>15% <29%
	Rojo	<14%	<14%
Periodicidad		Semestral	Semestral
Responsable		Administración Ventas Contaduría Dirección	Administración Ventas Contaduría Dirección

### Perspectiva de clientes

Como objetivos estratégicos se menciona; crear un servicio de atención al cliente, siendo su indicador el crecimiento de los clientes, el cual da una imagen de la experiencia del cliente con la organización.

De igual manera con el objetivo de precio competitivos, por medio del cual se pretende lograr que al menos el 30% de los clientes vuelva a comprar, cuyo indicador es la retención de los cliente.

Otro objetivo es la fidelización de los clientes, siendo su indicador el índice de satisfacción, utilizando encuestas que midan la satisfacción de los clientes.

Tabla 7. *Perspectiva Clientes*. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva		Clientes		
Objetivo		Crear un servicio de atención al cliente	Lograr que al menos el 30% de los clientes vuelva a comprar	Fidelización de los clientes
Indicador		Crecimiento de los clientes	Retención de los clientes.	Índice de satisfacción
Formula		$((Q \text{ de quejas del cliente}) / (\text{entregas})) * 100$	$((Q \text{ de clie. retenido en el peri. } n) / (\text{Total de clientes de la firma})) * 100$	$((Q \text{ de clie. Satisfechos en el peri. } n) / (\text{Total de clientes encuestados})) * 100$
Semáforo	Verde	>25	>30%	>25
	Amarillo	>15% <24%	>15% <29%	>15% <24%
	Rojo	<14%	<14%	<14%
Periodicidad		Semestral	Trimestral	Trimestral
Responsable		ventas	Administración Ventas Contaduría Dirección	Administración Ventas Dirección

### Perspectiva de procesos internos

Como primer objetivo estratégico se propone, implementar nuevas estrategias de publicidad, pretendiendo implementar al menos 2 estrategias publicitarias, siendo su indicador la cantidad de estrategias implementadas, pretendiendo llegar al público a través de los diversos medios disponibles.

Por otra parte, se menciona como objetivo lograr que se entregue la mercadería en tiempo y forma, pretendiendo lograr que el tiempo de entrega de la mercadería no supere los 3 días hábiles, siendo su indicador la eficiencia, eficacia y efectividad, para saber si se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos y conocer el grado de satisfacción de los clientes con relación a sus compras.

Otro objetivo es utilizar la tecnología para optimizar los procesos, cuya meta es lograr invertir un 30% en tecnología, siendo su indicador la inversión en tecnología.

Tabla 8. *Procesos Internos*. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva		Procesos Internos		
Objetivo		Implementar al menos 2 estrategias publicitarias	Lograr que el tiempo de entrega de la mercadería no supere los 3 días hábiles	Lograr invertir un 30% en tecnología
Indicador		Cantidad de estrategias implementadas	Eficiencia Eficacia Efectividad	Inversión en tecnología
Formula		Cantidad de estrategias implementadas	Trabajo óptimo, servicio garantizado y de calidad	$((\$ \text{ invertidos en tecnología (n)}) / (\$ \text{ invert. Tecnología (n-1)}) * 100$
Semáforo	Verde	>2	>3	>30
	Amarillo	>2 <3	>3 <4	>15% <29%
	Rojo	<1	<2	<14%
Periodicidad		Mensual	Mensual	Trimestral
Responsable		Administración Ventas Contaduría Dirección	Administración Ventas Dirección	Administración Ventas Contaduría Dirección

### Perspectiva Formación y Crecimiento

Como primer objetivo estratégico se propone, la formación del personal, cuya meta propuesta es lograr capacitar un 40% a los empleados, siendo su indicador capacitación de los empleados.

Y como último objetivo motivación, buscando incrementar la motivación de los empleados en un 25%, siendo su indicador la satisfacción de los empleados.

Tabla 9. *Formación y Crecimiento*. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva		Formación y Crecimiento	
Objetivo		Lograr capacitar un 40% a los empleados	Incrementar la motivación de los empleados en un 25%
Indicador		Capacitación de los empleados	Satisfacción de los empleados
Formula		$((N^{\circ} \text{ de capac. realizadas en el per.}) / (\text{Total de empleados que tiene la empresa})) * 100$	$((\text{Empleados satisfechos en el mes (n)}) / (\text{Empleados satisfechos en el mes (x-1)})) * 100$
Semáforo	Verde	>40	>25%
	Amarillo	>15 <39	>15% <24%
	Rojo	<14%	<14%
Periodicidad		Semestral	Trimestral
Responsable		Recursos Humanos	Recursos Humanos

*Propuesta de medición y/o evaluación de las acciones*

Para el seguimiento del cuadro de mando integral, los responsables de cada área deberán realizar controles de forma mensual, trimestral y semestral de acuerdo a lo correspondiente para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en cada perspectiva, comparando los resultados obtenidos con los resultados de años anteriores. Se sugiere, registrar toda la información durante el proceso de recepción de mercaderías, controlar la descarga de las mercaderías desde los camiones y desplazamiento de recepción, hacia su lugar en las estanterías, siempre orientado a la satisfacción del cliente. Invertir continuamente en la capacitación de cada empleado, para aprovechar al máximo el conocimiento, estableciendo metodologías de trabajo o procesos, comunicar al personal por escrito y explicar en persona y de esa manera todos aporten valor a la empresa, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar, a la vez que, al comparar los resultados con el de años anteriores, podrán ver el cambio motivándose. Con respecto a lograr incrementar la rentabilidad, la empresa debe disminuir los costos de los insumos operativos, optimizar la utilización de los recursos, aumentando las ventas. Siendo necesario definir estrategias adecuadas de precios y de fidelización a clientes mediante promociones y combos de productos, permitiendo apuntalar las ventas y, por otro lado, ayuda a optimizar la gestión de compras, almacenes y logística con su consecuente reducción de costos, gastos y optimización de la inversión porque se invertirá en productos que son demandados por el mercado.

## Conclusiones y Recomendaciones

En el presente trabajo final de grado, queda en evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados, ya que se ha podido llevar a cabo el desarrollo de un cuadro de mando integral cómo herramienta de apoyo para la toma de decisiones para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Como conclusión, se considera como propuesta debido a los beneficios que se obtienen de su aplicación para esta empresa, como agregar valor y contar con información precisa en el momento oportuno, y de esa manera tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Por medio de esta herramienta, se logró traducir la estrategia empresarial en indicadores medibles a través de las cuatro perspectivas, además de medir y cuantificar los objetivos planteados. Es por esto, que se presume que la empresa obtendrá una importante ventaja competitiva al conocer rápidamente los resultados con el fin de poder corregir algún desvío o simplemente tener un rápido conocimiento del estado de los diferentes procesos y las personas involucradas en los mismos.

Se recomienda, mantener un contacto regular con el cliente, de esa manera monitorizar como se siente la persona con respecto a las marcas ofrecidas y atajar posibles problemas. Registrar toda la información durante todo el proceso de recepción de mercaderías, como puede ser a través de hojas de recepción, para recoger datos como números o código de pedido, recibos, comprobantes, resultado de control de calidad, descripción e identificación de la mercadería y cantidades. Gestionar de manera eficiente el inventario, a través del control y planificación de los mismos. Aplicar herramientas de marketing, como puede ser el marketing de contenidos para aportar información relevante como novedades, innovación, lanzamientos, consejos, etc. Otra herramienta son las redes sociales, para prestar servicio desde un nuevo canal. Resulta interesante para mayorista aplicar herramientas como google adwords para captar a personas que buscan lo que tiene, acotando la búsqueda mediante la concordancia exacta o de frase. Otra herramienta y uno de los grandes activos para una distribuidora es su base de datos de clientes, a través de la utilización de Email marketing, segmentando la base de datos (por sectores, tamaño, marcas favoritas, etc.), que permitirá ser eficaces, generar confianza y mejorar.

## Bibliografía

- Berríos, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Documento de Trabajo, Universidad San Sebastian. Obtenido de [uss.cl](http://uss.cl).
- Alfaro, S. L. (13 de Septiembre de 2020). *Expectativa de mejora: ¿Vuelve el viento de cola para la Argentina?* Obtenido de [clarin.com](http://clarin.com): [https://www.clarin.com/economia/expectativa-mejora-vuelve-viento-cola-argentina-\\_0\\_2kPrVXeZG.html](https://www.clarin.com/economia/expectativa-mejora-vuelve-viento-cola-argentina-_0_2kPrVXeZG.html)
- Álvarez Corrales, D. (2015). *Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos masivos*. Trabajo de Titulación , Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato- Ecuador.
- ANSES. (23 de Marzo de 2020). *El Gobierno creó el ingreso familiar de emergencia (IFE) por 10.000 pesos para los más vulnerables*. Obtenido de [noticias.anses.gob.ar](http://noticias.anses.gob.ar): <http://noticias.anses.gob.ar/noticia/el-gobierno-creo-el-ingreso-familiar-de-emergencia-ife-por-pesos-para-los-mas-vulnerables-3416>
- ANSES. (16 de Enero de 2020). *Vanoli y Arroyo firmaron un convenio para instrumentar la tarjeta alimentaria*. Obtenido de [noticias.anses.gob.ar](http://noticias.anses.gob.ar): <http://noticias.anses.gob.ar/noticia/vanoli-y-arroyo-firmaron-un-convenio-para-instrumentar-la-tarjeta-alimentaria-3371>
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una Empresa del Rubro Plástico : ITAM-PLAS*. Trabajo de Investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.
- Casas, X. (Septiembre de 2020). *Consumo: con una caída de 5,4%, agosto fue el peor mes del año*. Obtenido de [infobae.com](http://infobae.com): <https://www.infobae.com/economia/2020/09/15/consumo-con-una-caida-de-54-agosto-fue-el-peor-mes-del-ano/>
- Cayón, D. (Septiembre de 2020). *La pobreza aumentó al 35,5% en 2019, afecta a 16,1 millones de argentinos y se prevé un mayor impacto por la inflación y la pandemia*. Obtenido de [infobae.com](http://infobae.com): <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>

- Coca, J. Á. (5 de Septiembre de 2020). *Fintech y Bigtech, ¿cómo han transformado la banca?* Obtenido de [economieconomicopractica.blogspot.com](http://economieconomicopractica.blogspot.com/): <http://economieconomicopractica.blogspot.com/2020/>
- Díaz Batan Maximiliano, Tula Santillan Nicolas. (2018). *Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.* Proyecto de Grado, Universidad de la Defensa Nacional, Córdoba.
- Díaz, I., & Dapena, J. (2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba.* Trabajo Final, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Obtenido de [rdu.unc.edu.ar](https://rdu.unc.edu.ar/): <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2199/Diaz%20Ivana%20A.%20Cuadro%20de%20mando%20integral%20control%20interno%20y%20evaluaci%3bn%20de%20gesti%3bn%20estrat%3a9gica%20en%20una%20entidad%20financiera....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gregoret, A. (2019). *Aplicación de Cuadro de Mando Integral en una pyme.* Obtenido de [ria.utn.edu.ar](https://ria.utn.edu.ar/): <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/4296/Proyecto%20Final%20de%20Carrera.%20Gregoret%20Alejandra%20Bel%3%A9n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INDEC. (Junio de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH).* Obtenido de [indec.gov.ar](https://www.indec.gov.ar/): [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20AF03C1677F.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf)
- iProfesional. (Abril de 2019). *El blanqueo laboral será también para empleadores "sin blanquear".* Obtenido de [iprofesional.com](https://www.iprofesional.com/): <https://www.iprofesional.com/impuestos/290291-gas-macri-paro-El-blanqueo-laboral-sera-tambien-para-empleadores-sin-blanquear>
- Julián, D. (Diciembre de 2018). *Cómo ser una pyme sustentable con pequeños grandes cambios.* Obtenido de [cronista.com](https://www.cronista.com/): <https://www.cronista.com/responsabilidad/Como-ser-una-pyme-sustentable-con-pequenos-grandes-cambios-20181220-0007.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral.* España: Gestión 2000.

- La Nación. (10 de Diciembre de 2019). *¿Qué dijo Alberto Fernández sobre el medio ambiente?* Obtenido de lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545>
- Obesso, M. (Octubre de 2017). *Tecnología y fidelización ¿un fin o un medio?* Obtenido de esic.edu: <https://www.esic.edu/rethink/management/impacto-nuevas-tecnologias-en-las-empresas>
- Olveira, D. (Septiembre de 2020). *La Corte ahora avala despidos formalizados ante escribano y sin homologación oficial: cómo es el proceso.* Obtenido de iprofesional.com: <https://www.iprofesional.com/actualidad/323483-justicia-avala-despidos-de-empleados-como-es-el-proceso>
- Quintero, A., & Fernández, R. (2017). *La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.* Obtenido de scielo.sld.cu: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci_arttext&tlng=en)
- Rodrigues, P., Aibar, B., & Lima, L. (2016). Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3). Obtenido de minerva.usc.es: [https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/15869/2016\\_RevistaEletronica\\_Rodrigues\\_AspectosCriticos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/15869/2016_RevistaEletronica_Rodrigues_AspectosCriticos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodrigues, P., Lima, L., & Aibar, B. (2015). *Ventajas y aportaciones del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico*. Obtenido de occ.pt: <https://www.occ.pt/news/trabalhoscongvpdf/25.pdf>
- Santos, M., & Fidalgo, E. (2004). Un Análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, [https://www.researchgate.net/profile/Esther\\_Fidalgo-Cervino/publication/28171171\\_Un\\_analisis\\_de\\_la\\_flexibilidad\\_del\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_integral\\_CMI\\_en\\_su\\_adaptacion\\_a\\_la\\_naturaleza\\_de\\_las](https://www.researchgate.net/profile/Esther_Fidalgo-Cervino/publication/28171171_Un_analisis_de_la_flexibilidad_del_Cuadro_de_Mando_integral_CMI_en_su_adaptacion_a_la_naturaleza_de_las).
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (Junio de 2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4 8-22).