

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Implementación de cuadro de mando integral como herramientas de gestión en la empresa Redolfi S.R.L. para incrementar su productividad”

“Implementation of the balanced scorecard as a management tool in the company Redolfi S.R.L. to increase your productivity”

Autora: Villavicencio, Ana Evelia

DNI: 32140203

Legajo: VCPB21932

Tutor de TFG: D’Ercole, Favio

Argentina, San Juan, Noviembre 2020

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo, brindarle las herramientas necesarias para la implementación del cuadro de mando integral a la empresa Redolfi S.R.L., dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios y de limpieza, ofrece productos de primeras marcas en el mercado. Se realizó un diagnóstico organizacional de toda la empresa. A pesar de que presenta grandes volúmenes de ventas y buena relación con el personal no se utiliza su capacidad al máximo. Tiene deficientes operaciones de gestión que generan pérdidas innecesarias. En conclusión, la aplicación de esta herramienta de gestión provocará grandes cambios en toda la empresa haciéndola más eficiente en toda su estructura.

Palabras Clave: Implementación, Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, Indicadores de Gestión, Capacitación del Personal.

Abstract

The objective of this work is to provide the necessary tools for the implementation of the balanced scorecard to the company Redolfi S.R.L., dedicated to the wholesale sale of food and cleaning products, offers top brand products in the market. An organizational diagnosis of the entire company was carried out. Despite the fact that it has high sales volumes and a good relationship with the staff, its capacity is not used to the maximum. It has deficient management operations that generate unnecessary losses. In conclusion, the application of this management tool will cause great changes throughout the company, making it more efficient throughout its structure.

Keywords: Implementation, Balanced Scorecard, Strategic Map, Management Indicators, Staff Training.

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación	4
<i>Análisis de Contexto</i>	6
<i>Diagnóstico Organizacional: Análisis F. O. D. A.</i>	8
Marco Teórico	11
Diagnóstico y Discusión	14
<i>Declaración del Problema</i>	14
<i>Justificación del Problema</i>	14
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	15
Plan de Implementación	16
<i>Alcance de Contenido</i>	16
<i>Alcance Geográfico</i>	16
<i>Alcance Temporal</i>	16
<i>Alcance en Relación a Universo</i>	16
<i>Limitaciones</i>	16
<i>Recursos Involucrados</i>	16
<i>Presupuesto</i>	17
<i>Actividades a Desarrollar</i>	17
<i>Desarrollo de la Propuesta</i>	19
<i>Propuesta de Medición y Control</i>	20
Conclusión y Recomendaciones	25
Bibliografía	27

Introducción

En la actualidad una empresa no debe centrarse en crear ganancias en el día a día solamente para sobrevivir, sino que, más bien por el contrario, deben desarrollar capacidades para progresar en el futuro y poder adaptarse a los cambios en un entorno altamente competitivo y poder llevar adelante la misma hacia el éxito, aunque deba enfrentarse a costos más elevados en el corto plazo.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y de limpieza de primera calidad, posee una cadena de salones de ventas mayoristas y años tras años conquista nuevos clientes, tanto en el interior de Córdoba como en el resto del país.

La ubicación geográfica de dicha empresa favorece su desarrollo y crecimiento, pero a pesar de su prestigio en el mercado y elevados niveles de ventas, presenta problemas debido a una falta de control de gestión interno, tampoco tiene un área de recursos humanos establecida, presentan problemas con las entregas de sus productos, contando así con clientes insatisfechos ya que no están conformes porque no cumplen con los plazos y formas de entrega, falta de capacitación y motivación de los empleados, no tiene un área de seguridad e higiene.

La finalidad de este reporte de caso es implementar una herramienta muy utilizada por las empresas en la actualidad, que es el cuadro de mando integral, en adelante CMI. El CMI proporciona valor a la empresa desde una perspectiva global, ya sea en la perspectiva clientes, financiera, formación y crecimiento, procesos internos, llevando así a la organización a ser más competitiva en el mercado (Aracil Jordá, 2017).

Como antecedente, se cita a Mochorro y Romero (2016), donde el CMI fue aplicado a instituciones públicas de educación superior, en este estudio se detectó que es una herramienta muy útil para medir el desempeño organizacional.

Corbo y Biasone (2018), aplicaron el CMI a las empresas de turismo estatales para brindarle información a las autoridades y las posibilidades de mejoras en su gestión, y se concluyó que es un aporte de gran potencial para la gestión pública del turismo.

Olmedo Parry (2019), analizó la implementación de la herramienta de CMI en un sanatorio y como conclusión se obtuvo que, se recomienda su aplicación para que la

empresa llegue a ser pionera en la salud, debido a que podrá diferenciarse de la competencia.

Monzón (2019), realizó un estudio, donde lo que se pretendía era llevar a la empresa a hacerla más competitiva en el mercado, y como resultado se arribó a que el CMI, le permitirá mayor penetración en el mercado, fidelizando los clientes actuales, sus empleados estarán más motivados y sus procesos serán más eficientes.

Por último, se cita a Olivieri (2020), donde lo que pretendía era implementar herramientas que lleve a la empresa a su desarrollo en la industria hotelera y llegar así a determinados sectores de la población, y como conclusión se obtuvo que es imprescindible la implementación del CMI para obtener mejores resultados.

Los antecedentes citados en el presente trabajo final de grado se relacionan con la empresa Redolfi S.R.L., ya que las empresas estudiadas, presentaban problemas con sus empleados, en el área administrativa, en su relación con los clientes potenciales, y gestión interna, lo que se pone de manifiesto que el Cuadro de Mando Integral será de mucha utilidad en la empresa que se está analizando.

Actualmente, un modelo de empresa familiar tan tradicional, como el de la empresa Redolfi S.R.L., u otro tipo de emprendimientos de tipo familiar, donde la especialización en sus áreas claves no están determinada de manera correcta, quedan un tanto obsoletos, ante un mercado altamente competitivo como el que atraviesa la Argentina, debido a los avances tecnológicos y la especialización, lo que lleva a una implementación de técnicas y controles de gestión más precisos para que a la hora de tomar decisiones sean más acertadas, para que las empresas y todo tipo de organización y emprendimientos sean más eficientes en toda su estructura.

El CMI, es una metodología de gestión que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje que se debe llevar a cabo en cuatro perspectivas; finanzas, formación y crecimiento, clientes y procesos internos de la empresa para que todo el personal de la misma, canalice sus energías a la obtención de la misión deseada, que es atender las necesidades de los clientes, proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Objetivo general, proponer a la empresa Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, una herramienta de control de gestión organizacional, Cuadro de Mando Integral CMI, para mejorar su rendimiento e incrementar la productividad a partir del año 2021.

- ❖ Diseñar un mapa estratégico, para implementar el CMI a la empresa.
- ❖ Establecer los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI.
- ❖ Diseñar indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos planteados.
- ❖ Establecer medidas de acción y corrección para atacar desvíos según las metas propuestas a los objetivos planteados.

Análisis de la Situación

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. lleva 50 años en el sector mayorista, la línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, se enfocan en un surtido de productos alimenticios, de perfumería, limpieza, entre otros, que exige el mercado actual.

Cuenta con 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

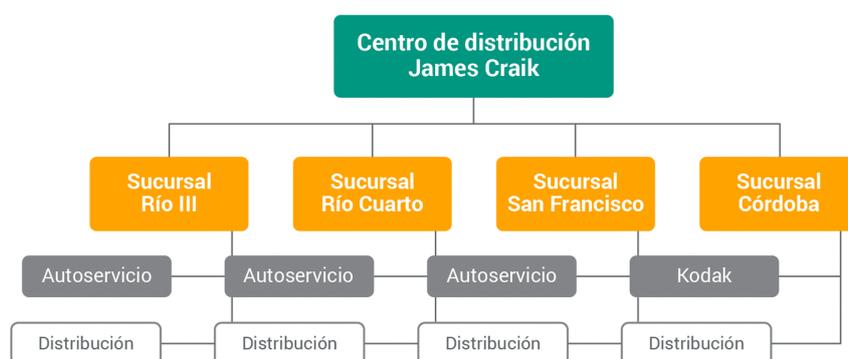


Figura 1

Organigrama de Sucursales. Fuente: Redolfi (2008).

El 1 de septiembre de 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba, al que denominaron como Redolfi Hermanos, luego de 16 años en sociedad, tomaron rumbos diferentes como un acuerdo.

Miguel continuó con la librería y bazar y Alonso encaró el desafío de llevar adelante un negocio mayorista en compañía de su hijo José, quién es actualmente el presidente de la empresa.

Luego de años de progreso en la firma a fines de diciembre del año 1993 falleció su socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, en tal situación la empresa sufrió un complejo proceso sucesorio y muchos conflictos en la familia en sí, algo que la firma desea que no vuelva a suceder con las nuevas generaciones.

Después del juicio sucesorio en el año 2006, José incorporó como socio minoritario a su hijo Pablo, posteriormente a sus otros dos hijos Lucas e Ignacio.

Así en el año 2007 la sociedad quedó conformada con el 85% de las cuotas en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido igualitariamente entre sus 3 hijos.

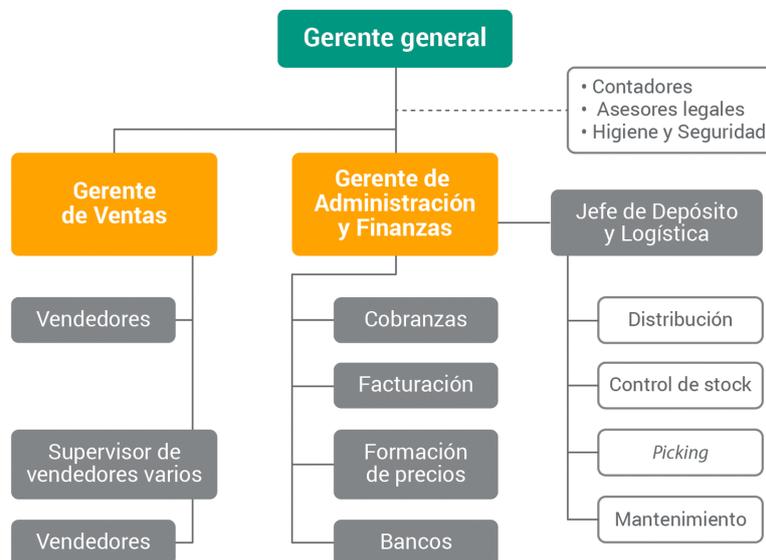


Figura 2

Organigrama de Sucursales. Fuente: Redolfi (2008).

Actualmente la empresa tiene aproximadamente 6000 clientes, ya sean supermercados, farmacias, kioscos, restaurantes, perfumerías, de los cuales no cuentan con una clasificación ni comportamiento de compra de ellos.

Con respecto al margen de utilidad que aplica la empresa en sus productos oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del volumen de compras y el tipo de producto de que se trate, los proveedores, más destacados son, Massalin Particulares, Gillette Argentina, Johnson's & Johnson's, Marolio, Molinos Río de la Plata, Kodak, Branca, Inalpa, entre otros, proveedores de primeras marcas en el mercado.

Posee además precios muy competitivos.

No cuentan con un área de recursos humano, desde administración se liquidan los sueldos, no tienen un proceso de selección de empleados, tampoco tienen un proceso de instrucción del personal o capacitación, aprenden en el día a día mientras trabajan, no hay una delimitación de los puestos de trabajo.

Tienen una buena relación con el personal, cuentan con un sistema informático de stock de mercadería, que les determina la cantidad que deben comprar.

No tienen un software contable específico, tampoco poseen políticas de financiación.

No tienen un área de higiene y seguridad, en el año 2014 hubo un incendio en el local comercial de Villa María, y llevo al cierre definitivo del mismo, reubicando a los empleados en las distintas sucursales.

Generalmente no cumplen con la entrega de los productos a los clientes en tiempo y forma, porque los proveedores demoran el envío de la mercadería a la empresa.

No cuentan con un área de comercialización, ya que actualmente la actividad la realiza el gerente general.

La empresa no implementa una herramienta de control de gestión.

En el año 2005, la empresa compró un terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares cada una, con el objetivo de construcción de un centro de distribución y el loteo de una parte de las hectáreas para revender con el objeto de financiar el proyecto.

Con este reporte de caso lo que se pretende es, implementar una herramienta organizacional, para ayudar a la empresa a mejorar su funcionamiento y crear valor a la misma y hacerla más competitiva, evitando pérdidas innecesarias e incrementar su nivel de ventas.

Análisis de Contexto

Una de las formas de analizar el contexto de la empresa es utilizar el método PESTEL, esto es analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de Redolfi S.R.L.

Factor Político: Debido a la crisis mundial generada por el COVID-19, las decisiones políticas generalmente están orientadas a paliar esta difícil situación que presenta Argentina, tanto a nivel de salud como social, se llevó a cabo un evento organizado por la cámara Argentina de comercio y servicios (CAC) y AS/COA que reúne a empresarios y políticos, los cuales resaltaron que Argentina, está de nuevo en la senda del crecimiento, el presidente del banco central Miguel Pesce remarcó que, la emisión monetaria para mitigar los efectos de la pandemia no generó un crecimiento de la inflación, el ministro de salud Ginés Gonzáles García destacó que ningún país en el mundo ha tenido una cuarentena tan prolongada, pero esto generó que los casos

sucedieran en poco volumen evitando picos de contagio aunque provocó una serie de dificultades (ámbito, 2020).

Factor Económico: Los economistas y analistas del mercado, predicen para el año 2021 un dólar más alto, mayor inflación, menor crecimiento, más déficit, también estiman un crecimiento del 6,1% del consumo, una recuperación del 6,7% en la producción industrial y una suba del 10,3% en la inversión (Lafuente, 2020).

Sin embargo en la actualidad, se produjo un aumento de consumo de productos hogareños, ya sea de alimentos o limpieza en definitiva todo tipo de productos que se consumen dentro del hogar, situación que hizo que la empresa se beneficiara en el presente año calendario (Infobae, 2020).

Factor Social: Las empresas privadas no descartan la posibilidad de que de ahora en adelante trabajen desde casa mediante teletrabajos, por lo tanto, el actual desafío del empresario es volver a la oficina y crear una nueva cultura organizacional para sus empleados, reduciendo espacios físicos y posibilitando a los mismos, mejora en sus condiciones de trabajo, ya que no será necesario el traslado físico para la realización de sus tareas (Página 12, 2020).

Factor Tecnológico: Debido a la situación que atraviesa Argentina por la pandemia COVID-19 se pone en evidencia un recurso, que es el uso de la tecnología blockchain que brinda mayor seguridad, identidad e integridad en las transacciones ya que, proporciona un registro histórico e inalterable de todas las operaciones que se realizan (Brey, 2020).

Factor Ecológico: La Argentina en la actualidad, pone de manifiesto la necesidad de concientización de la población, no solo por la pandemia que atraviesa el mundo en general, sino que existen también innumerables enfermedades infecciosas que se pueden evitar, si lo que en realidad se cambiara son los hábitos de las personas para que no se vuelva a caer en pandemias de este tipo, si por ejemplo, se cambia la manera en que las personas comercializan los alimentos y la utilización razonable de recursos naturales, como el consumo del agua y la disminución del consumo de energía eléctrica, y un uso consciente de combustibles como nafta o gas-oíl, se estaría contribuyendo a un planeta más sano para la humanidad (Aranda, 2020).

Factor Legal: Las personas jurídicas podrán obtener la CUIT en forma digital, sin concurrir a la dependencia de AFIP más cercana, para cumplir con las medidas de

distanciamiento social, también se habilitaron 35 nuevos trámites en forma digital para facilitar el cumplimiento de las obligaciones (AFIP, 2020).

Diagnóstico Organizacional: Análisis F. O. D. A.

Esta es una herramienta de análisis estratégico, que analiza en detalle la empresa Redolfi S.R.L. para detectar los elementos que impactan de forma positiva o negativa en su ambiente interno y externo, para comprender mejor a la misma.

Fortalezas:

- ✓ Productos de primeras marcas del mercado.
- ✓ Precios competitivos.
- ✓ Ubicación estratégica que favorece el desarrollo del local de James Craik.
- ✓ Buena relación con los empleados.
- ✓ Poseen un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deben comprar.

Debilidades:

- ✓ Falta de un área de recursos humanos.
- ✓ Ausencia de un área específica de higiene y seguridad.
- ✓ Deficientes herramientas de promoción y publicidad.
- ✓ La empresa no cuenta con un software contable específico.
- ✓ Ausencia de políticas de financiación.
- ✓ Escasa o nula capacitación de los empleados.
- ✓ Demora en la entrega de los productos a los clientes.
- ✓ Falta de herramienta de control de gestión.

Oportunidades:

- ✓ Aumento del consumo de productos hogareños (Infobae, 2020).
- ✓ Implementación de restricción al dólar fortalecerá las compras en el mercado interno (Página 12, 2020).
- ✓ Aceleración de los procesos de digitalización que favorece la compras on-line (Filgueira y Torres Cabrerros, 2020).

Amenazas:

- ✓ Establecimiento de precios máximos establecido por el gobierno nacional.

- ✓ Aceleración de la inflación, lo que lleva a un aumento de precios.
- ✓ Aumento de la tasa de desempleo lo que lleva a las familias a una disminución en el consumo.
- ✓ Aumento de la pobreza.
- ✓ Altas tasas de financiación.

Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
M			
i	-Productos de primeras marcas del mercado.		-No cuentan con un área de recursos humanos.
c	-Precios competitivos.		-Ausencia de un área específica de higiene y seguridad.
r	-Ubicación estratégica que favorece el desarrollo del local de James Craik.		-Deficientes herramientas de promoción y publicidad.
e	-Buena relación con los empleados.		-La empresa no cuenta con un software contable específico.
n	-Poseen un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deben comprar.		-Ausencia de políticas de financiación.
t			-Escasa o nula capacitación de los empleados.
o			-Demora en entrega de los productos a los clientes.
r			-Falta de herramienta de control de gestión.
n			
o			
Oportunidades (O)		Amenazas (A)	
M			
a	-Aumento del consumo de productos hogareños (Infobae, 2020).		-Establecimiento de precios máximos establecido por el gobierno nacional.
c	-Implementación de restricción al dólar fortalecerá las compras en el mercado interno (Página 12, 2020).		-Aceleración de la inflación, lo que lleva a un aumento de precios.
r	-Aceleración de los procesos de digitalización que favorece la compras online (Filgueira y Torres Cabrerros, 2020).		-Aumento de la tasa de desempleo lo que lleva a las familias disminución en el consumo.
o			-Aumento de la pobreza.
e			-Altas tasas de financiación.
n			
t			
o			

Tabla 1

Matriz F.O.D.A. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se emplea un método para buscar las oportunidades e identificar las amenazas para la empresa Redolfi S.R.L., se trata de las 5 fuerzas de Porter, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar la competencia. Se detallan las 5 fuerzas a saber:

1) Intensidad de la Competencia Actual: La empresa Redolfi S.R.L. se enfrenta a un gran número de competidores, y este es uno de sus mayores desafíos, enfrentarse a ellos, ya que tiene todo tipo de competidores en este rubro como, por

ejemplo, distribuidoras, supermercados, mayoristas, maxikioscos, mini mercados, etc. Se diferencian entre ellos en el servicio brindado al cliente a la hora de comprar, y en el caso de supermercados, por ejemplo, las ofertas tentativas publicadas por los mismos en diferentes medios de publicidad y los planes de financiación que brindan mediante tarjetas de crédito, o en el caso de maxikioscos una nueva tecnología implementada para el cobro de sus operaciones, como es el caso de Mercado Pago.

2) Competidores Potenciales: Existe una alta barrera de ingreso al mercado de competidores de este tipo de empresas, ya que comercializa productos de primeras marcas, el nivel de precios que ofrece son altamente competitivos, se encuentra en desarrollo de un nuevo depósito de mercadería, lo que le permitirá incorporar mayor cantidad y variedad de productos, razón por la cual la empresa es elegida por los clientes del sector, y se requiere mucha inversión inicial en capital, depósitos, unidades de transporte y maquinarias a la hora de implementar en negocio de este tipo, además existen políticas comerciales como por ejemplo, la comercialización de marcas que son exclusivas de la empresa y no se puede tener acceso por el hecho de tener explícitamente la concesión de las mismas, estas serían unas de las barreras a las que se enfrenta la competencia.

3) Productos Sustitutos: Los productos que comercializa la empresa son altamente reemplazables en el mercado, con una mayor o menor calidad y diferentes precios, a los cuales los compradores pueden reemplazar fácilmente, debido a que pueden tener fácil acceso a ellos, debido a las nuevas tecnologías de comercio electrónico, como también la venta mediante preventistas en la venta puerta a puerta a los clientes.

4) Poder de Negociación con los Clientes: Desde este punto de vista es bajo, ya que los clientes que poseen son negocios pequeños, y no tienen exclusividad de marca y sus hábitos de compra e información de todos los productos que comercializan los pueden adquirir en la competencia, y no se puede influir en la decisión de compra de ellos.

5) Poder de Negociación con los Proveedores: Existe alto poder de negociación con la mayoría de los proveedores, ya que los productos, que comercializa la empresa son de fácil acceso en el mercado, ya sean kodak, Branca, Marolio, Inalpa, Gillette Argentina, porque este tipo de proveedores realizan descuentos por volúmenes de ventas en la mayoría de los casos, y de esta manera se puede ofrecer un precio menor a los clientes del mercado.

Marco Teórico

A continuación, se exponen los fundamentos teóricos para el diseño del cuadro de mando integral, como herramienta de control de gestión de información interna y externa, para la empresa, basados en la opinión de diferentes autores reconocidos.

Kaplan y Norton (2016), mencionan que el CMI, se centra no solo en la parte financiera de la empresa, sino que realiza un conjunto de mediciones más generales e integrales, ya que las empresas deben sobrevivir en la competencia en la era de la información y utilizar estrategias y capacidades más específicas ya sea desde las perspectivas, aprendizaje y crecimiento, financiera, clientes y procesos internos.

Perspectiva Clientes, los directivos de la empresa deberán tener una idea clara de la cartera de clientes que manejan mediante indicadores, pudiendo así negociar con los mismos a través de tiempos de entrega, calidad y precio, logrando con esto retener los existentes y captando nuevos en el mercado.

Perspectiva Procesos Internos, se refieren a la innovación a la hora de ofrecer los productos al cliente, entregando a estos, productos y servicios superiores, para que los mismos tengan mejores experiencias en las compras y se establezca la diferencia con respecto a la competencia.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, este tipo de indicadores establecen que la organización deberá invertir un gran capital en empleados, sistemas y procesos para ser más productivos en las operaciones.

Perspectiva Financiera, esta perspectiva establece que los ingresos se traduzcan en rendimientos superiores en el largo plazo a través de la aplicación del CMI.

Al vincular las cuatro perspectivas del cuadro de mando con los objetivos que se plantean para cada una de ellas y los factores claves para alcanzar dichos objetivos, se evalúan en un mapa estratégico, el cual muestra la relación causa-efecto, esto es, que cada elemento del cuadro de mando, se identifica como una cadena de relaciones, esto quiere decir que, si por ejemplo se capacitara al personal estos tendrían una idea clara y más amplia de los productos que venden, esto generaría a su vez mayor margen de ventas y por consiguiente aumento de la utilidad en la empresa (Kaplan & Norton, 2016).

Un eficiente CMI debe tener una combinación de indicadores de actuación y de resultado, esto significa, tener en cuenta las actividades que se llevaron a cabo para conseguir los resultados que se plantearon en la empresa, también todos los indicadores del cuadro de mando deben estar vinculados con las finanzas de la empresa (Kaplan y Norton, 2016).

Por otro lado, Baraybar (2011), plantea consejos útiles antes de iniciar la implementación del CMI, indica que es aconsejable realizar el diagnóstico de toda la sociedad, estrategia de posicionamiento que utiliza, procesos, sistemas de información de los usuarios, personal de la empresa, diseño de la estructura organizacional y toma de decisiones.

Sin embargo, la evidencia empírica de la implementación del CMI, implica un fuerte compromiso de la alta dirección (Rodrigues Quesado, Lima Rodrigues, y Aibar Guzmán, 2017).

Por eso es que se plantea que los directivos y gerentes de una organización, deben poner especial atención en los sistemas de información que emplean, para captar todo tipo de información estratégica, táctica y operativa, para fomentar el aprendizaje continuo de todos los integrantes de la misma para que estos contribuyan a la toma de decisiones (Bravo Cobeña, Valdivieso Guerra, y Arregui Pozo, 2018).

Rodrigues Quesado, Aibar Guzmán y Portela de Lima Rodrigues (2016), afirman que el problema asociado al CMI se relaciona con problemas en la tecnología de la información y procesamiento de datos. Por lo tanto, Moreno Cevallos y Dueñas Holguín (2018), plantean que es aconsejable contar con un buen sistema de información y de procesamiento de datos y que debe tenerse en cuenta como un elemento más de su política de negocio, para hacer un mejor uso de la información interna y externa para anticiparse al futuro, facilitando también las operaciones cotidianas.

La manera de llevar adelante la organización hacia el futuro es capacitando al personal, para hacerlos crecer profesional y económicamente a par de la empresa, ya que de esta manera se logran los planes y objetivos que la organización se plantea (Cota Luévano y Rivera Martínez, 2016).

Con respecto a la cultura organizacional, es importante tener en cuenta el contexto laboral de los trabajadores, fomentar el trabajo en equipo, conocer sus actitudes, planificar tareas para prevenir riesgos laborales mejorando así el clima y la seguridad en el entorno laboral (Zambrano Benarroch, 2015).

Con base al análisis de los diferentes autores citados, se propone a la empresa Redolfi S.R.L. la implementación del cuadro de mando integral, para hacerla más competitiva en el futuro, aunque su puesta en marcha genere un mayor compromiso por parte de la dirección, también deberá enfrentar costos más elevados en el corto plazo, pero que serán compensados con el beneficio que trae aparejado la aplicación de esta herramienta.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

En este reporte de caso se detectó que la empresa Redolfi S.R.L. está fallando ya que, sus clientes no están identificados por volúmenes de ventas o comportamientos de compra, por lo tanto, no tienen una segmentación específica, esto lleva a que se pierda el contacto estrecho con el cliente y atender a sus necesidades, no entregan sus productos en tiempo y forma quedando sus clientes insatisfechos.

No cuentan con sistemas modernos de procesamiento de datos, tienen falta de control de las operaciones cotidianas, lo que genera un cuello de botella a la hora de realizar diferentes actividades, no tienen políticas de financiamiento establecidas.

No tienen un área de seguridad e higiene, no tienen un área de control de gestión, deficientes procesos de publicidad y propaganda que es la manera que podrían atraer nuevos clientes, si bien tienen un trato cordial con el personal, no tienen un área de recursos humanos y sus empleados no están capacitados.

Justificación del Problema

Se plantea a la empresa Redolfi la implementación del Cuadro de Mando Integral, ya que es la mejor opción para hacer frente a todos los problemas de gestión que presenta, y de esta manera podrá ser más eficiente y competitiva en el mercado.

Desde el análisis FODA que se realizó de la empresa, se detectó que, a pesar de contar con clientes fidelizados en el mercado por sus años de trayectoria en el rubro, no se está teniendo en cuenta varios factores, como ser la tecnología, que crece día a día, y si esta se empleara en publicidad por ejemplo para atraer nuevos clientes, se generaría un aumento de las ganancias. Argentina presenta elevados niveles de inflación y aumento de la tasa de desempleo, por eso es que a menudo se deben captar nuevos clientes, para que no bajen los niveles de ventas.

También si se establecieran políticas claras de financiación, aumentarían las opciones que los compradores tienen de adquirir los productos.

Al no tener un área de seguridad e higiene, pueden generarse pérdidas significativas en la empresa que si al menos se capacitara al personal podrían evitarse.

Conclusión Diagnóstica

Al analizar la empresa se detectó los errores que presenta con respecto a, deficientes procesos de gestión en su cartera de clientes, personal a cargo, procesos internos, financiamiento de las operaciones, y teniendo en cuenta que es vital en una organización contar con un buen manejo de estas áreas, se propone A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la implementación del CMI, ya que con esta herramienta de gestión organizacional logrará ser más competitiva a largo plazo y las decisiones serán tomadas de manera estratégica en toda la organización, para que, en caso de desvíos de las metas propuestas, se puedan implementar medidas correctivas para no desviarse de los objetivos que se plantean en forma conjunta.

Plan de Implementación

Alcance de Contenido

Con el presente reporte de caso se propone a la empresa, la implementación del cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión para mejorar su rendimiento e incrementar la productividad a partir del año 2021.

Alcance Geográfico

El trabajo es realizado en la empresa, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba Argentina.

Alcance Temporal

La implementación del CMI comprende el periodo desde Enero a Mayo de 2021.

Alcance en Relación a Universo

Este trabajo final de grado comprende a los integrantes de la empresa Redolfi, cuya actividad principal es distribución mayorista de productos alimenticios y de limpieza.

Limitaciones

Al llevarse a cabo el presente trabajo, no presentó dificultad alguna al momento de la implementación del CMI en la empresa, por lo tanto, la realización de este reporte de caso se pudo adaptar a la misma, ya que se contó con toda la información necesaria, los recursos y herramientas para el desarrollo del mismo.

Recursos Involucrados

Los recursos necesarios para la implementación del cuadro de mando integral se pueden dividir en:

Tangibles, (maquinarias, instalaciones, equipos, oficinas, listado de clientes, listado de proveedores, estados contable, efectivo, todos aquellos bienes que tienen el carácter de material y que son cuantificables y medibles gracias a su aspecto físico), todos estos recursos están disponibles en la empresa.

Intangibles,(capacitación del personal, participación en equipos de trabajo, aptitud positiva de toda la organización para llevar adelante con éxito el cuadro de mando integral, todos los recursos que tienen el carácter de inmaterial y no pueden cuantificarse ni medirse), en este caso la capacitación del personal los montos a abonar van a depender de los valores del mercado al momento de la especialización, debido a que Argentina presenta elevadas tasas de inflación y los precios varían permanentemente, pero a la fecha la capacitación del personal en el área de marketing tiene un valor de referencia de \$3500 por cada empleado.

Presupuesto

El presupuesto para llevar adelante el plan de implementación del CMI fue elaborado tomando como base los aranceles brindados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba Argentina, según la Resolución 38/20 Resolución 71/08(t.o. 20.08.2020) “Aranceles indicativos para servicios profesionales”

Valor hora \$1860

Descripción	Cantidad de horas requeridas	Precio por hora	Precio Total
Elaboración del CMI	25	1860	46500
Capacitación del personal de toda la empresa en tareas organizativas	18	1860	33480
Puesta en marcha	40	1860	74400
Control de actividades y corrección de desvíos	20	1860	37200
Totales	103	1860	191580

Tabla 2

Presupuesto Fuente: Elaboración Propia.

Actividades a Desarrollar

Las actividades de este plan de implementación, le permitirán a la empresa, tomar las decisiones correctas en el momento oportuno. En el siguiente diagrama de Gantt, se especifican las actividades que se deben llevar a cabo, en toda la organización y el tiempo necesario para que cada una de ellas, sea ejecutada de manera correcta.

Actividades 2021																				
Detalle	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Actividades x Semana	S/ 1	S/ 2	S/ 3	S/ 4																
1. Reunión de toda la empresa	■	■	■																	
2. Capacitación del personal				■	■															
3. Reunión con proveedores						■	■													
4. Implementación del CMI.								■	■	■	■	■	■	■	■					
5. Evaluación del CMI																	■	■	■	■
6. Detectar desvíos e implementar correcciones																				■

Tabla 3

Diagrama de Gantt Fuente Elaboración Propia.

La primera actividad a desarrollar es la reunión de todo el personal administrativo junto con los dueños de la empresa, para establecer las pautas para llevar a cabo la implementación del CMI. Exponiendo además la misión de la empresa.

Tomar en cuenta todos los costos en los que se incurrirá para su implementación.

Como segunda actividad lo primordial es capacitar al personal, ya sea en los procesos internos de la empresa, como también en conocimientos tecnológicos para atraer nuevos clientes, ya que así no solo se venderá más, sino que el comprador quedará más satisfecho a la hora de comprar.

La tercera actividad es, pactar con los proveedores donde se adquieren los productos para su reventa, una reunión para establecer tiempos de entrega y precios para que se logre cumplir con los pedidos de los clientes.

La cuarta actividad es la implementación del CMI, estableciendo también los objetivos estratégicos que se espera obtener con su aplicación, destacando los factores claves para llevar adelante el plan y la elaboración del mapa estratégico. En esta instancia además de eligen los indicadores para medir el desempeño.

Como quinta actividad se evalúa el CMI y se analizan los resultados mediante los indicadores, definidos en la actividad anterior de manera que permitan cuantificar y medir los objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas del cuadro de mando.

Por último, se debe controlar y corregir desvíos a los indicadores de la propuesta en caso de que hubiere.

Desarrollo de la Propuesta

Se plantea que el área encargada de la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Redolfi, sea la administración de la misma, también es necesario que todos los miembros de la organización reciban toda la información sobre su puesta en marcha, objetivos planteados en cada una de las perspectivas y las tareas a llevar a cabo para su realización efectiva.

Perspectiva	Objetivo Planteado	Factores Clave
Financiera	-Aumentar la rentabilidad. -Aumentar los ingresos.	-Rentabilidad. -Precios. -Ventas.
Clientes	-Incrementar la cartera de clientes. -Entregar productos en tiempo y forma.	-Fidelización de los clientes. -Atención al cliente. -Satisfacción del cliente.
Procesos Internos	-Pactar con proveedores tiempos de entrega. -Mejorar los canales de distribución de mercaderías.	-Tiempos. -Reducción de errores. -Canales de distribución.
Aprendizaje y Crecimiento	-Capacitar al personal en el manejo de redes sociales. -Disminuir la rotación del personal.	-Planes de incentivo al personal. -Productividad.

Tabla 4

Objetivos del Cuadro de Mando Integral Fuente: Elaboración Propia.

El mapa estratégico del CMI, muestra la relación de causa-efecto entre cada uno de los factores clave de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas del CMI.

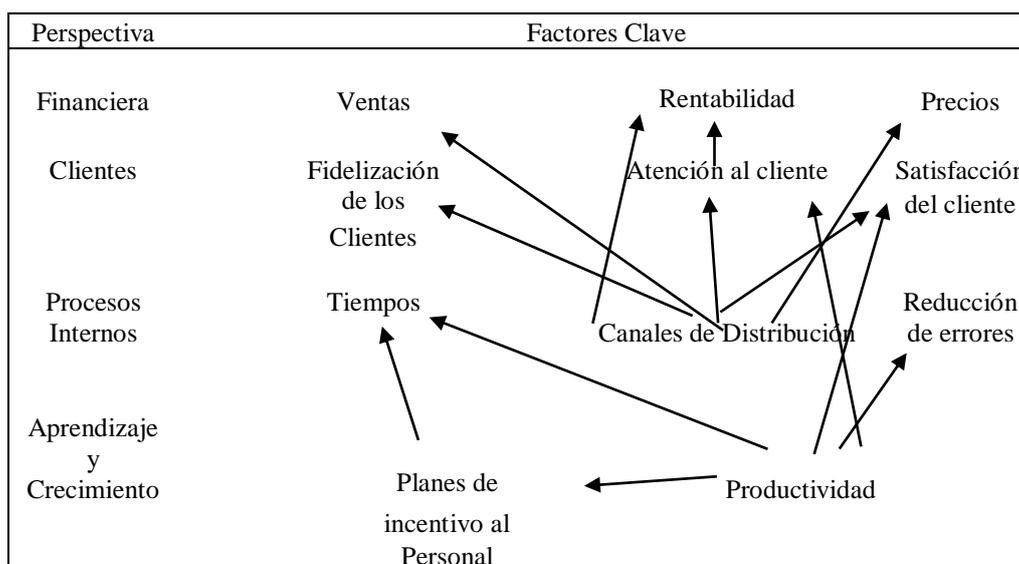


Tabla 5

Mapa Estratégico Fuente: Elaboración Propia.

Mientras más eficiente y productiva sea la empresa, en cuanto a planes de incentivo al personal, se logrará una reducción en los errores internos y una mejor atención al cliente, reduciendo también los tiempos de entrega de los productos provocará que los compradores estén más satisfechos.

Los clientes, al tener fácil acceso a los productos mediante eficientes canales de distribución, estarán más satisfechos, y se obtendrá mayor fidelización de estos, adquirirán más productos de la empresa, incrementando las ventas de la compañía, pudiendo reducir los costos, los precios y aumentar la rentabilidad.

Mejorando los canales de distribución, permitirá que aumente la calidad de atención al cliente, esto a su vez hace que se incremente la rentabilidad de la empresa, ya que los compradores se sentirán más atraídos por su buena atención.

Propuesta de Medición y Control

Una vez definido el presupuesto, las actividades que se deben llevar a cabo y los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI, se establecen a continuación los indicadores que sirven para medir y controlar cada uno de dichos objetivos, para que se pueda llevar adelante la ejecución del plan de manera exitosa.

Esta es la etapa donde se evalúa el impacto en la empresa, la implementación del CMI.

Todas las actividades a desarrollar en el cuadro de mando integral deberán ser medidas y controladas por la administración en la empresa, en conjunto con el área contable de la misma, en caso de que hubiese desvíos a los objetivos planteados, se deberá implementar medidas de corrección, ya sea reuniones con el área específica de que se trate o con los dueños de la empresa Redolfi S.R.L. para que se replanteen dichos objetivos.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Aumentar la Rentabilidad	8% Anual	Muestra la utilidad neta por cada unidad de venta.	Margen Neto de utilidad= Utilidad Neta/ Ventas Netas	Anual	Más del 7%	Entre 5% y 7%	Menos del 5%
Comentarios:								
Menos del 5%	Deficiente, en este caso de debe hacer un reajuste incentivando las ventas.							
Entre 5% y 7%	Tolerable, se estaría dentro de los parámetros normales pero se debe incentivar un poco más las ventas.							
Más del 7%	Optimo, en este intervalo se estaría alcanzando el máximo rendimiento del plan.							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Aumentar los Ingresos	7% Anual	Muestra como aumentan los ingresos sobre el total de activos de la empresa.	Aumento de los ingresos= Ingresos/ Total de Activo	Anual	Más del 6%	Entre 4% y 6%	Menos del 4%
Comentarios:								
Menos del 4%	Deficiente, se deberá aumentar las promociones, para que los clientes compren más los productos.							
Entre 4% y 6%	Tolerable, pero se debe atraer más clientes para poder incrementar aún más los ingresos.							
Más del 6%	Optimo, se estaría alcanzado el nivel deseado.							

Tabla 6

Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Financiera Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Cientes	Entregar los productos en tiempo y forma	-2% mensual	Muestra cuantos son los clientes perdidos en función de las quejas que presentan.	Satisfacc. del cliente = Clientes Perdidos/ Dev. de los clientes/ Venta totales	Mensual	Más del -2%	Entre -1% y -2%	Menos del -1%
Comentarios:								
Menos de -1%	Deficiente, no se estaría cumpliendo con las especificaciones de los clientes.							
Entre -1% y -2%	Tolerable, los clientes estarían satisfechos pero no en su totalidad.							
Más de -2%	Optimo, en este nivel existe una alta satisfacción de los clientes.							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Cientes	Incrementar la cartera de clientes	10% Anual	Muestra la cantidad de clientes que posee la empresa en su cartera.	% cartera= (N° de clientes que compran productos varios/ N° de clientes totales) *100	Anual	Más de 10%	Entre 9% y 10%	Menos de 9%
Comentarios:								
Menos de 9%	Deficiente, se está perdiendo una gran cantidad de clientes se deberá mejorar la calidad de atención.							
Entre 9% y 10%	Tolerable, los clientes se sienten atraídos por los productos de la empresa.							
Más de 10%	Optimo, los clientes se sienten atraídos.							

Tabla 7

Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Clientes Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Procesos Internos	Pactar con proveedores tiempos de entrega	50% Bim.	Muestra el tiempo que tardan los proveedores en entregar los pedidos a la empresa.	Días	Bimestral	Más del 40%	Ente 40% y 50%	Menos del 40%
Comentarios:								
Menos del 40%	Deficiente, los proveedores no cumplen con los plazos de entrega se deberá pactar una nueva reunión para acordar nuevos plazos.							
Ente 40% y 50%	Tolerable, se está acercando a la meta propuesta ya que los proveedores cumplen en gran medida con las entregas.							
Más del 40%	Optimo, se logró un trato cordial con proveedores y se cumplen las metas.							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Procesos Internos	Mejorar los canales de distribución de mercaderías	60% Anual	Muestra que tan satisfechos están los clientes con respecto a su atención.	% Rtas. Positivas= (N°de Rtas. Positivas/ N° de preg. Tot.) * 100	Anual	Más del 60%	Ente 50% y 60%	Menos del 50%
Comentarios:								
Menos del 50%	Deficiente, los clientes no están satisfechos con las entregas de sus productos.							
Ente 50% y 60%	Tolerable, se deben agilizar las entregas de los productos.							
Más del 60%	Optimo, los clientes están satisfechos con los tiempos de entrega.							

Tabla 8

Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Procesos Internos Fuente: Elaboración Propia.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal en el manejo de redes sociales	6% después de cada capacitación	Muestra la cantidad de personal cap. en función del tot. de empl.	% de personal capacitado= (personal capacitado /total del personal de ventas) *100	Semestral	Más del 6%	Ente 5% y 6%	Menos del 5%
Comentarios:								
Menos del 5%	Deficiente, no se están empleando las herramientas aprendidas por el personal de manera adecuada.							
Ente 5% y 6%	Tolerable, los empleados utilizan las herramientas aprendidas para incrementar la productividad.							
Más del 6%	Optimo, las herramientas aprendidas en la capacitación del personal, se emplean al 100%.							
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Meta a Alcanzar	Indicador	Formula de Calculo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente
Aprendizaje y Crecimiento	Disminuir la rotación del personal	5% Anual	Muestra como influye los premios al personal respecto de su salario.	Premios= salario mínimo /salario máximo	Anual	Más del 5%	Ente 4% y 5%	Menos del 4%
Comentarios:								
Menos del 4%	Deficiente, el plan de incentivos al personal no es suficiente para disminuir la rotación.							
Ente 4% y 5%	Tolerable, los premios a los empleados funcionan de manera correcta.							
Más del 5%	Optimo, los incentivos al personal funcionan un 100% ya que se logra disminuir la rotación según el objetivo planteado.							

Tabla 9

Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión y Recomendaciones

A.J & J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa que desde sus inicios tiene una buena relación con los clientes y sus empleados, la ubicación geográfica de la misma beneficia su desarrollo y crecimiento. Pero a su vez presenta deficientes problemas de gestión.

Algunos de los problemas que deben mejorar es que, presentan demoras en las entregas de productos a los clientes, escasa o nula capacitación de los empleados, ausencia de políticas de financiación, deficientes herramientas de promoción y publicidad, ausencia de un área específica de seguridad e higiene, falta de un área de recursos humanos, falta de una herramienta de control de gestión. Todo esto lleva a que se genere pérdidas significativas de forma innecesarias, que podrían evitarse, también cuellos de botella a la hora de operar, provocando clientes insatisfechos, que hacen que disminuya su rentabilidad.

En el presente TFG se concluye, que es necesaria la implementación del cuadro de mando integral, como herramienta de control de gestión de información interna y externa, para que se puedan medir y controlar las operaciones que realizan.

El CMI se adecúa a la empresa, ya que le brinda las herramientas para poder diferenciarse de la competencia, mejorar sus procesos internos para que las decisiones se tomen de manera correcta, podrá contar con clientes más satisfechos y de esta manera se incrementará la productividad de toda la organización en sí.

La aplicación de esta herramienta, le brindará a la empresa los recursos necesarios para poder adaptarse a los cambios del entorno y atender las necesidades de los clientes en un ambiente altamente competitivo.

Se recomienda tener en cuenta la observancia en este reporte de caso, en este tipo de empresas mayoristas, como en cualquier otro tipo de emprendimientos, ya que como es el caso de Redolfi S.R.L., además de un buen control y manejo de las operaciones que se realizan dentro de la misma, generará que se aumente la rentabilidad y que haya mejoras significativas en la administración, además producirá un desarrollo sostenido en el tiempo de su eficiencia y productividad.

Se propone a Redolfi S.R.L., establecer un área de recursos humanos, esto permitirá que exista una buena y más fluida comunicación con los empleados, incluso en los mandos medios.

Establecer planes de venta y promoción, para atraer nuevos clientes, implementar también algo muy importante que es un área de higiene y seguridad para evitar pérdidas que podrían ocurrir por algún desperfecto técnico en el futuro.

Bibliografía

- AFIP. (4 de Septiembre de 2020). *Las empresas podrán obtener la CUIT de forma digital*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de afip.gob.ar: <https://www.afip.gob.ar/noticias/20200904-las-empresas-podran-obtener-CUIT-de-forma-digital.asp>
- ámbito. (28 de Agosto de 2020). *Ante empresarios, gobierno puso el foco en la pospandemia y la recuperación de la economía*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de ambito.com: <https://www.ambito.com/politica/cac/ante-empresarios-gobierno-puso-el-foco-la-pospandemia-y-la-recuperacion-la-economia-n5128130>
- Aracil Jordá, J. (2017). *Cómo incrementar el valor de una compañía a través de una correcta implementación de un cuadro de mando integral*. Madrid. Recuperado el 28 de Agosto de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171729>
- Aranda, D. (24 de Agosto de 2020). *La ONU llama al cuidado ambiental*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de [pagina12.com.ar: https://www.pagina12.com.ar/287084-la-onu-llama-al-cuidado-ambiental](https://www.pagina12.com.ar/287084-la-onu-llama-al-cuidado-ambiental)
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: ESIC. Recuperado el 1 de Octubre de 2020
- Bravo Cobeña, C. M., Valdivieso Guerra, P., & Arregui Pozo, R. (Diciembre de 2018). *Los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Porto viejo*. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de [dialnet.unirioja.es: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726423](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726423)
- Brey, G. (13 de Septiembre de 2020). *Blockchain y salud: la tecnología trae oportunidades en la pandemia*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de [ambito.com: https://www.ambito.com/negocios/tecnologia/blockchain-y-salud-la-trae-oportunidades-la-pandemia-n5132515](https://www.ambito.com/negocios/tecnologia/blockchain-y-salud-la-trae-oportunidades-la-pandemia-n5132515)
- Corbo, Y. A., & Biasone, A. M. (Septiembre de 2018). Aportes del cuadro de mando integral a la mejora de la gestión pública de turismo. *CONDET*, 16(2), 36-51. Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de http://www.condet.edu.ar/cndt/images/archivos/Condet_16_2.pdf

- Cota Luévano, J. A., & Rivera Martínez, J. L. (1 de Septiembre de 2016). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056989>
- Filgueira, M., & Torres Cabrerros, D. (6 de Septiembre de 2020). *Revolución digital. Impulsadas por la pandemia, las empresas aceleran los procesos de transformación*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/revolucion-digital-impulsadas-pandemia-empresas-aceleran-procesos-nid2438761>
- Infobae. (13 de Septiembre de 2020). *Industria y comercio pierden peso en el reparto del principal programa de ayuda oficial a las empresas*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de infobae.com: <https://www.infobae.com/economia/2020/09/13/industria-y-comercio-pierden-peso-en-el-reparto-del-principal-programa-de-ayuda-oficial-a-las-empresas/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000. Recuperado el 1 de Octubre de 2020
- Lafuente, E. (15 de Septiembre de 2020). *Dólar e inflación. Las principales diferencias entre las proyecciones oficiales y las de economistas*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de lanacion.com.ar: <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-diferencias-dolar-inflacion-segun-economistas-nid2451098>
- Mochorro, F., & Romero, M. V. (2016). *Propuesta de un instrumento de autoevaluación del desempeño organizacional en instituciones públicas de educación superior en México*. México. Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062017000300002&lng=es&nrm=iso
- Monzón, S. A. (2019). *Elaboración de un cuadro de mando integral para aplicar en el año 2019 como herramienta de gestión estratégica en Lozada Viajes*. Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17958/MONZON%20SOFIA%20ALDANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Moreno Cevallos, J., & Dueñas Holguín, B. (Enero de 2018). *Sistemas de información empersarial: la información como recurso estratégico*. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de dominiodelasciencias.com: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/728>
- Olivieri, V. M. (2020). *Diseño de cuadro de mando integral (CMI) para el hotel Howard Johnson de villa Carlos Paz-provincia de Cordoba-Argentina para el año 2020*. Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18351>
- Olmedo Parry, A. M. (2019). *Modelo de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sanatorio Morra hacia el año 2019*. Recuperado el 31 de Agosto de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18261/TFG%20Amalia%20Mirta%20Olmedo%20Parry.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Página 12. (16 de Septiembre de 2020). *Pymes: las medidas sobre el dólar "fortalecen el mercado interno"*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de [pagina12.com.ar: https://www.pagina12.com.ar/292545-pymes-las-medidas-sobre-el-dolar-fortalecen-al-mercado-inter](https://www.pagina12.com.ar/292545-pymes-las-medidas-sobre-el-dolar-fortalecen-al-mercado-inter)
- Página 12. (15 de Septiembre de 2020). *Teletrabajo ¿Llegó para quedarse?* Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de [pagina12.com.ar: https://www.pagina12.com.ar/292271-teletrabajo-llego-para-quedarse](https://www.pagina12.com.ar/292271-teletrabajo-llego-para-quedarse)
- Rodrigues Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Portela de Lima Rodrigues, L. M. (29 de Diciembre de 2016). *Aspectos Críticos del Cuadro de Mando Integral: Un Análisis Bibliográfico*. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de [portaldeperiodicos.unisul.br: http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3844/pdf](http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3844/pdf)
- Rodrigues Quesado, P., Lima Rodrigues, L., & Aibar Guzmán, B. (Agosto de 2017). *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del cuadro de mando integral*. Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de [www.revistas.ufpr.br: https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/50275/33422](https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/50275/33422)
- Zambrano Benarroch, A. (Junio de 2015). *Cultura organizacional integral, actitudes y comportamientos seguros de trabajadores en empresas de manufacturas en*

España. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de dialnet.unirioja.es:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=128822>