

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

**Implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión
para la empresa Redolfi SRL**

Autor: Martínez Hoyos, Nazareno Fernando

Legajo: VCPB 04067

DNI: 29.788.781

Tutor: Márquez, Agustín

2020

Resumen

La empresa AJ & JA Redolfi SRL, ubicada en la provincia de Córdoba, pertenece al sector mayorista de productos alimenticios buscando ser una empresa líder, crecer y superarse. Sin embargo, la problemática que se observa es la ausencia de una herramienta de gestión estratégica capaz de aumentar la rentabilidad y disminuir los gastos operativos de la organización. De modo de encontrar una solución a esta problemática, se toma como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual requiere de la elaboración de un plan estratégico que abarca a la organización desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje. La relevancia del presente trabajo radica en la utilización de esta herramienta y en el beneficio que la misma ofrece a la gestión de la organización en relación a la problemática mencionada, optimizando aspectos de recursos humanos, del ámbito organizativo, comunicacionales y de marketing y ventas.

Palabras clave: Sector mayorista - Gestión - Rentabilidad - Plan estratégico -

Abstract

The company AJ & JA Redolfi SRL, located in the province of Córdoba, belongs to the wholesale sector of food products seeking to be a leading company, grow and improve. However, the problem observed is the absence of a strategic management tool capable of increasing profitability and reducing the organization's operating expenses. In order to find a solution to this problem, the Balanced Scorecard (BSC) is used as a tool, which requires the development of a strategic plan that encompasses the organization from four perspectives: finances, customers, processes and learning. The relevance of this work lies in the use of this tool and the benefit it offers to the management of the organization in relation to the aforementioned problem, optimizing aspects of human resources, the organizational, communicational, and marketing and sales areas.

Keywords: Wholesale sector - Management - Profitability - Strategic plan -

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	5
<i>Descripción de la situación</i>	5
<i>Análisis de contexto</i>	7
<i>Diagnóstico organizacional</i>	11
<i>Análisis específico de la carrera</i>	13
Marco teórico.....	15
<i>Origen, características y beneficios del CMI</i>	15
<i>Utilidad y funciones del CMI</i>	16
Diagnóstico y discusión.....	17
Plan de implementación.....	19
<i>Objetivos</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Alcance</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Recursos</i>	19
<i>Mapa estratégico</i>	20
<i>Acciones</i>	22
<i>Mediciones y evaluaciones</i>	23
Conclusiones y Recomendaciones	26
Bibliografía.....	28

Introducción

La información es importante para toma de decisiones lo más correctas y eficientes posible, ya sea que esta haya sido generada por cualquier medio, sea tecnológico o no. En la actualidad se ha producido un cambio radical con respecto a la introducción de la tecnología en todos los aspectos de la vida. Esta situación alcanza de igual modo la realidad de las empresas, y aquellas que no llegan a adaptarse en tiempo y forma a estas nuevas formas de trabajar, están destinadas a perder competitividad e incluso pueden llegar a desaparecer frente al avance de la competencia. En este sentido, el presente reporte de caso pretende encontrar una solución a la actual situación problemática que enfrenta la empresa AJ & JA Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Esta empresa cuenta con una trayectoria de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, y posee una cadena de salones de ventas mayoristas de alimentos, bebidas, cigarrillos y artículos de perfumería en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. A su vez, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas. Su fuerza de trabajo está compuesta por un plantel de 170 empleados, y desde que Alonso Jacobo Redolfi comenzó con el trabajo de distribución en 1959, ha demostrado un continuo crecimiento en el rubro.

La actual Distribuidora AJ & JA Redolfi SRL, una sociedad conformada por el fundador y uno de sus hijos, se dedica a la distribución de helados La Montevideana, congelados McCain, insumos Kodak y productos de la tabacalera Massalin Particulares, entre otros. Cuenta con 35 vendedores y una cartera aproximada de 6000 clientes. Sin embargo, en la empresa existen varias problemáticas, comenzando por la ausencia de una herramienta de gestión y el descenso de la rentabilidad que se observa desde el año 2002 y que ha impactado en el margen de marcación (*mark up*). Asimismo, se observan numerosos gastos operativos que podrían disminuirse, como las pérdidas por vencimientos, robos o roturas, los faltantes de stock y las rotaciones y ausentismos del personal.

Se puede apreciar cómo, a pesar de poseer una gran infraestructura, equipamiento adecuado y muchos años de experiencia en el rubro, el no contar con una estrategia claramente definida, un sistema de gestión que la lleve adelante e indicadores

para evaluar su desempeño y ayudar a corregir desviaciones, está llevando a la empresa a una situación complicada. De modo de encontrar una solución a esta problemática, se considera que la herramienta que mejor se adecúa para la elaboración de una estrategia integral en la empresa, es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI o *Balanced Scorecard* fue creado por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de administración que va más allá de los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...), proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio a partir de la elaboración de un plan estratégico. A partir del desarrollo de estos autores, se subsanan las deficiencias del anterior tableau de bord francés, permitiendo al CMI guiar el desempeño actual y apuntar al desempeño futuro (Zizlavsky, 2014).

Para ello, comprende a la organización desde cuatro perspectivas: la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje apunta a saber si la empresa puede continuar mejorando y creando valor; la perspectiva Interna del Negocio se pregunta en qué se debe sobresalir; la perspectiva del Cliente pretende conocer cómo ven los clientes a la empresa; por último, la perspectiva Financiera requiere comprender cómo se ve la empresa a los ojos de los accionistas.

Existen diversos antecedentes que apoyan la utilización de la mencionada herramienta, como es el caso de la investigación realizada por Salas, Banchieri y Campa Planas (2016) en el Grupo Alimentario Guissona, ubicado en la provincia de Lleida, España. Esta empresa necesitaba contar con una estrategia de gestión que le permitiera desarrollarse, adaptarse y crecer, ante lo cual se eligió el CMI por ser la quinta herramienta de gestión más utilizada en el mundo, y se aplicó en un estudio que incluyó 27 indicadores clasificados en las cuatro perspectivas propuestas.

De igual modo, Angulo Osma (2018), resaltó la importancia de la aplicación del CMI como modelo de seguimiento tanto en la planeación como en la ejecución, verificación y control de las variables fundamentales para la adecuada gestión empresarial de Zuluagay Soto S.A.S., una empresa colombiana constituida en el año 1985 y orientada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Los resultados obtenidos tras la implementación de la herramienta mostraron un potencial avance frente a los objetivos propuestos, y aunque se observaron ciertas

debilidades, la tendencia fue positiva en relación a los datos históricos de la organización.

A nivel nacional cabe mencionar a Young (2017), quien realizó una propuesta de diseño e implementación de CMI en la empresa Nucleoeléctrica Argentina SA, encargada de la operación de las centrales nucleares en el país. Dado que el objetivo consistió en traducir la estrategia de la empresa en un tablero de comando, se utilizaron herramientas de gestión buscando alinear la organización con lo dispuesto por la Dirección en su plan estratégico, y mejorar la calidad de los distintos indicadores utilizados para medir la performance de los procesos.

Por último se destaca la investigación de Infante (2018), quien aplicó un CMI a la empresa Gendacor S.R.L. de la provincia de Córdoba, procurando alinear la visión y misión de la organización y, a la vez, mejorar la eficiencia de las operaciones. De ese modo, una vez definida la estrategia de la empresa, se desarrollaron los indicadores necesarios teniendo en cuenta los objetivos estratégicos.

Por ende, la relevancia del presente trabajo es que ofrece a la organización una importante herramienta de control de gestión para medir la eficacia empresarial, a implementarse a partir de marzo del año 2021, de modo de alinear la visión y misión de la organización con los requerimientos del cliente y las tareas diarias, y así mejorar la eficiencia de las operaciones.

Análisis de situación

En la empresa que es objeto del presente reporte de caso, se han detectado ciertas problemáticas de gestión de información, las cuales son descriptas en este apartado de modo de poder definir las medidas necesarias para evitarlas o superarlas. Asimismo, se detalla el contexto externo y el microentorno de la organización, con el objeto de identificar los factores que influyen en el correcto desarrollo de la misma.

Descripción de la situación

En términos generales, la problemática detectada en la empresa AJ & JA Redolfi SRL tiene su origen en el informalismo que presentan los sectores Contables, de

Políticas de Inventarios y Compras. Asimismo, las políticas de pago y el circuito de compra-venta general presentan grandes contratiempos y déficits. Los principales factores involucrados son los inconsecuentes hecho registrados que distan mucho de los ideales estandarizados, siendo la magnitud del problema considerable ya que este tipo de acciones inciden de manera directa en la relación de costos de la empresa. Éstas, a su vez, tienen una frecuencia continúa ya que se encuentran relacionadas con el normal desenvolvimiento de la empresa diariamente.

En cuanto a la estructura de la organización, esta se encuentra compuesta por el Gerente General, quien supervisa al Gerente de Ventas y al Gerente de Administración y Finanzas, además de ser de quien dependen los contadores, los asesores legales y el departamento de Higiene y Seguridad. El Gerente de Ventas tiene a su cargo a los vendedores, y el Gerente de Administración y Finanzas, todo lo relacionado a precios, facturación y cobranzas, además de ocuparse de supervisar al Jefe de Depósito y Logística, quien se encarga de la distribución, el control de stock, el *picking* y el mantenimiento, tal como se observa en la figura 1.

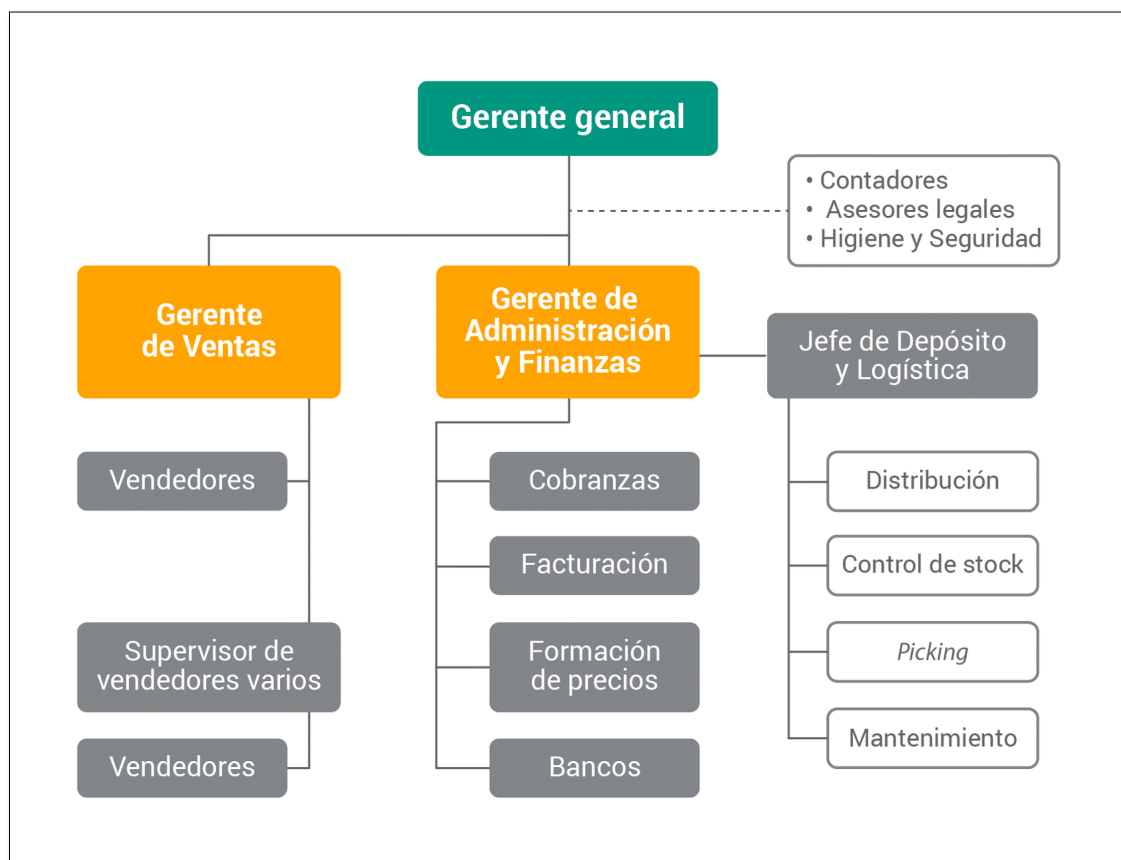


Figura 1: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la empresa

Lo que cabe destacar es que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que sea capaz de gestionar adecuadamente todos los aspectos relacionados con el personal. A su vez, existen otras problemáticas internas como las pérdidas por vencimientos, robos, roturas y faltantes de stock, lo que demuestra ineficiencias en el sector operativo y la necesidad de elaborar estrategias que ayuden a subsanarlas.

Análisis de contexto

Para realizar un análisis del entorno general se empleó el modelo PESTEL, el cual permitió el conocimiento de las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la organización. Se trata de una herramienta de análisis estratégico que permite analizar el macroentorno de una organización en relación a las variables mencionadas (Trenza, 2018).

➤ *Características Políticas:*

En este grupo de variables cabe mencionar las políticas de gobierno que puedan afectar al rubro de la empresa, donde no debe dejar de mencionarse la actual pandemia y su impacto en lo que respecta a la política y economía de todos los países del mundo. Si bien el rubro de alimentos no ha sido uno de los más perjudicados, es inevitable sufrir consecuencias negativas en una situación como esta. En este sentido, el Gobierno Nacional ha tomado una serie de medidas desde el mes de marzo del presente año, momento en que se ha decretado el aislamiento social preventivo y obligatorio. Muchas de estas medidas impactan sobre el sector empresarial, e incluso algunas de ellas lo hacen directamente sobre el rubro de alimentos y bebidas, como la Prórroga de Precios Máximos por 30 días, que considera que las cadenas de producción, distribución y comercialización de los productos se encuentran exceptuadas del aislamiento social, preventivo y obligatorio y por tanto las estructuras de costos de sus integrantes no se han visto alteradas en sustancia en el último tiempo, y la Coordinación municipal para

la fiscalización y el control de precios máximos con el objetivo de asegurar el bienestar de los argentinos de modo uniforme en todo el territorio nacional (Mi Argentina, 2020).

➤ *Características Económicas:*

El pasado año 2019 fue posible observar que el alza en los niveles de inflación y la caída de los ingresos de los trabajadores atentaron directamente contra el consumo de productos de lujo, manteniendo un ritmo similar sobre el consumo de alimentos y bebidas, en donde se tomó la decisión de absorber una parte de los gastos adicionales para mantener los clientes. El Producto Bruto Interno (PBI) registró una caída del 6,2% (INDEC, 2019) y el Banco Central de la República Argentina asumió un nuevo informe de política monetaria, el cual estimó que la inflación esperada durante 2020 alcanzaría el 30,7% (BCRA, 2019). Sin embargo, el director del INDEC indicó que el 70% del PBI argentino está afectado por las restricciones derivadas de la cuarentena que fue decretada para prevenir el COVID-19, lo cual impacta sobre dos tercios de los puestos de trabajo. Además, apuntó que las medidas del Gobierno permiten "suavizar la caída de la curva de la economía, pero todo es costo fiscal" (Origlia, 2020, s.p.).

➤ *Características Sociales:*

Las repercusiones sociales frente al estado de aislamiento en el que se encuentra la población desde mediados de marzo ha hecho que los comerciantes minoristas vieran afectados (La Nación, 2020). El comportamiento social, el trabajo y el consumo, son factores que se mueven conforme los consumidores cambian de gustos y poder adquisitivo. Por ello, resulta necesario conocer el segmento de mercado al que se apunta, y el reto de las empresas es crear productos y estrategias de marketing que les permitan llegar a ellos. En este sentido, los datos recolectados de INDEC (2019) indicaron que, a nivel nacional, la tasa de actividad es del 46,5%, la tasa de empleo es del 42,2% y la tasa de desocupación alcanza el 9,1%, y puntualmente en Córdoba estos datos aumentan levemente, dado que la tasa de actividad es del 48,1%, la tasa de empleo es del 43,7% y la tasa de desocupación alcanza el 9,2%.

➤ *Características Tecnológicas:*

Las tecnologías de la información y las comunicaciones mantienen una fuerte tendencia al incremento de sus potencialidades, y junto a ello, en las posibilidades de aplicar innovaciones tecnológicas para generar más ventas y lograr mayor visibilidad. Argentina presenta más del 70% de sus habitantes con acceso a tecnología masiva, lo que permite una situación de mayor dinamismo a las organizaciones. El país se sustenta de una precariedad en diversos ámbitos, pero en este consumo masivo de tecnología se encuentra a la orden del día, mostrando un aumento de 76% durante 2019 según sostiene la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2019). A partir del estudio realizado en lo que respecta a las empresas del rubro, se observa que estas no aplican debidamente la tecnología en sus controles de mercadería y stock, lo cual es causa importante de errores como son las pérdidas por vencimiento, la disminución de las ventas por carencias en el stock y los conflictos con los clientes generados.

➤ *Características Ecológicas:*

El cuidado del medio ambiente es una preocupación en la actualidad para muchas empresas y organismos, los cuales promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección de los recursos naturales. Para ello, se han implementado actividades como el reciclaje de papel, la separación de residuos, el ahorro de agua, el ahorro de energía, entre otras. Puntualmente, la empresa deberá prestar atención a la fuerte tendencia por incorporar al consumo diario productos ecológicos o vinculados al cuidado de la salud por los consumidores, velando porque estos tengan salida en el mercado y no caduquen por falta de rotación. Por otra parte, cabe mencionar que un estudio realizado por científicos del CONICET, la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) y la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), coloca a la Argentina entre los 30 países que más contaminan la atmósfera en el mundo, por lo que las empresas deberán revisar su accionar de modo de reducir el impacto ambiental que actualmente producen.

➤ *Características Legales:*

Se hace referencia a la existencia de reglamentación que se debe llevar a cabo para conformar las empresas del rubro. En este sentido, cabe mencionar la Ordenanza

N° 1564/07 que regula lo referente a las plantas de distribución, la cual fue tenida en cuenta al momento de diseñar la que actualmente está en construcción. Por otra parte, existen ciertas leyes que deben ser tomadas en cuenta por las empresas para no caer en infracciones, las cuales se detallan a continuación: Ley N° 20.744 (1974): Régimen de Contrato de Trabajo; Resolución N° 299 (2011): Higiene y Seguridad Laboral, y Ley N° 10.208 (2014): Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba.

El modelo utilizado a continuación, conocido como Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se constituye en una metodología de análisis que permite investigar si una empresa es rentable en un determinado sector en función a la estructura del mercado (Peiró, 2015), por lo que permitió determinar la capacidad real de obtener beneficios en relación a las cinco fuerzas competitivas que se detallan a continuación:

- *La amenaza de entrada de nuevos competidores*

El estado de la economía provoca una fuerte contracción del consumo y desplome de las ventas, situación ésta que aleja a los competidores. Un elemento adicional es la sensibilidad evidente de los consumidores a precios bajos, si bien la empresa está en el límite de la línea de ganancia, imposibilitada de reducir aún más sus precios al consumidor, este se considera un aspecto de riesgo.

- *El poder de negociación de los proveedores*

El manejo con marcas de prestigio y los precios al consumidor bajos, inciden en el poder de negociación con los proveedores; en estas condiciones la situación favorece a la fidelidad de la empresa, rentable para el proveedor por los breves plazos de pago.

- *El poder de negociación de los clientes*

Se basa en dos pilares fundamentales, el primero es que los clientes no tienen ni tiempo ni medios para transportar la mercadería, y ello hace que deban aceptar las condiciones del servicio. Lo segundo es su sensibilidad por los precios, razón suficiente para mantener vigilancia sobre los competidores y las acciones que estos puedan abordar en estos aspectos.

- *Amenaza de productos secundarios*

Al no contar con información aportada por la empresa, no se considera este aspecto como una amenaza, si bien se señala que la empresa trabaja con marcas reconocidas muy confiables según el criterio de la población. Generalmente los productos secundarios son marcas nuevas o productos de menor calidad, aunque un segmento de consumidores pueda preferirlos, los 50 años de comercialización de marcas reconocidas denotan que estas son las elegidas en mayor medida por los clientes.

- *La rivalidad entre los competidores*

La ventaja que representa trabajar con marcas reconocidas puede ser una dificultad para enfrentar a competidores que ofrezcan con precios más bajos una oferta diferente en calidad y reconocimiento. Lo anterior puede ser un riesgo, al que deberá prestarse atención indagando por las acciones o preferencias de los clientes.

Diagnóstico organizacional

Se incluye aquí el análisis FODA, el cual facilitó la clasificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el desempeño de la empresa. Se trata de una herramienta estratégica de análisis, cuyo principal objetivo fue el de ofrecer un claro diagnóstico que permitiera tomar las decisiones estratégicas oportunas en función al mercado y a las posibilidades de la empresa (Espinosa, 2013).

Tabla 1. *Análisis FODA*

Fortalezas	Debilidades
<p>Extensa trayectoria en el negocio</p> <p>Variadas líneas de producto y precios competitivos</p> <p>Gran cantidad de empleados y sucursales</p> <p>Bajo nivel de endeudamiento</p> <p>Depósitos/Vehículos propios</p> <p>Enfoque en la satisfacción del cliente</p>	<p>Ausencia de una herramienta de gestión estratégica</p> <p>Revisión de mercadería/stock manual, con altas probabilidades de falla</p> <p>Riesgos de roturas/pérdidas</p> <p>Ausencia de un área de Recursos Humanos como método de regulación y gestión del capital humano</p> <p>Fallas en la comunicación/organización interna</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Mejor organización interna y externa para lograr un objetivo exitoso</p> <p>Mejora de ambiente laboral en lo interno de la empresa y, por ende, de atención al cliente</p> <p>Mayor cantidad de empleados</p> <p>Mayor cantidad de productos y diversidad</p> <p>Mayor distribución</p> <p>Mayor cantidad de clientes</p>	<p>Modificaciones políticas y económicas</p> <p>Situaciones que requieran gastos específicos</p> <p>Modificaciones culturales en base a los productos de consumo en sus distintas áreas</p> <p>Pérdida de clientes</p> <p>Aparición de competidores que presenten precios más competitivos</p>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis específico de la carrera

Se observa que una fuerte influencia familiar en la estructura de la empresa y la ausencia de un área específica de Recursos Humanos, tienden a generar malestar en el clima laboral de la organización. Además, se ha detectado en la empresa una problemática relacionada a la baja continua en su rentabilidad.

En cuanto a la estructura de la organización, se ha mencionado que AJ & JA Redolfi S.R.L. no posee actualmente un área de Recursos Humanos, por cual no existen procesos adecuados que ayuden a una mejor gestión del personal y del clima laboral de la empresa. Esto se observa con mayor detalle en el organigrama: el sector de Depósito y Logística depende del Gerente de Administración y Finanzas, el área de Seguridad e Higiene reporta directamente al Gerente General y algunos vendedores no están bajo la línea de ningún supervisor, lo que complica aún más el circuito de comunicación de la empresa.

Asimismo, se deben considerar ciertas deficiencias en el sector Depósito y en diferentes puestos de trabajo, como ser en que la labor del Gerente Comercial es asumida por el Gerente General, por lo que el Encargado de Logística queda directamente subordinado este último, al igual que el Recepcionista. A su vez, el Encargado de despacho, subordinado al Jefe de Logística, pertenece a Distribución, pero el Responsable de Pedidos, también subordinado al Jefe de Logística, está ubicado en Stock, y el Sereno, en la sección de Distribución.

Esta situación dificulta a su vez el enfoque de la empresa, el cual se encuentra centrado en ofrecer un servicio orientado a la satisfacción de los clientes, y donde los empleados van ascendiendo en responsabilidad en relación al tiempo y a la confianza que se genera con los superiores. En este sentido, la empresa debería incorporar herramientas de comunicación que permitan dar a conocer las opiniones de los colaboradores, ya que todos forman parte de un equipo de trabajo.

En cuanto al proceso de comercialización, el mismo consta de tres etapas principales: abastecimiento, recepción y ventas. El encargado de compra es quien determina la cantidad de mercadería que se debe comprar, tarea que resulta muy importante para no llegar a tener quiebres de stock, por lo que se trata de una tarea que debería ser realizada por un equipo de trabajo, a través de bases de datos y herramientas tecnológicas que permitan su interconexión.

Cuando el camión llega al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos, controlarla y cotejar los productos que se bajan del transporte con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Este procedimiento se realiza de forma manual, lo que también puede conducir a errores, por lo cual se sugiere la implementación de herramientas tecnológicas que ayuden a optimizar el ingreso y el movimiento interno de la mercadería.

A su vez, se deben potenciar las estrategias de marketing, de modo de incrementar el volumen de clientes y atraer nuevas alternativas de negocio, sosteniendo los precios competitivos y manteniendo altos estándares en cuanto a la satisfacción del cliente.

En cuanto a la dimensión financiera, cabe destacar que el margen de marcación o *mark up* que aplica AJ & JA Redolfi S.R.L. oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Sin embargo, en los últimos tiempos, si bien se observó un incremento en las ventas, la tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta mostrando un descenso desde el año 2002, de un 5 % que alcanzaba en ese entonces hasta el 2,5 % actual, a causa de que los costos operativos y de insumos se han ido incrementando a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitiva, la empresa ha debido absorber gran parte del incremento de precios.

Asimismo, existe una importante cantidad de gastos y pérdidas actuales generadas por las problemáticas antes mencionadas, y observables en el volumen de mercadería que debe ser dada de baja por vencimiento, por rotura o para devolución, y también en los quiebres de stock generados por órdenes de pedido que no pueden ser entregadas por falta de mercadería.

La herramienta con mayor utilidad para implementar cambios en las acciones mencionadas y alinear los nuevos procesos con los objetivos de la organización, es el Cuadro de Mando Integral, el cual ayuda a unificar estrategias y factores claves de éxito, con objetivos e indicadores que van guiando y evaluando el desempeño de cada área de la empresa. Además, el CMI ayuda a identificar a los responsables de tomar las acciones correctivas de una forma clara, consistente y a tiempo, para solucionar los problemas que impiden el logro de las metas de los objetivos estratégicos propuestos en pro de la visión organizacional.

Marco teórico

En el presente marco teórico se desarrollan los conceptos relacionados al Cuadro de Mando Integral, su origen, características y beneficios, mostrando las concordancias y desavenencias existentes al respecto entre diversos autores, y la utilidad y funciones que cumple en relación a la productividad de la organización.

Origen, características y beneficios del CMI

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, en el año 1992. Su intención fue establecer una mejora a la herramienta *Tableau de Bord*, la cual se utilizaba para el control de gestión desde los años '70. Kaplan y Norton (2008) consideraron que las ventajas competitivas de las organizaciones tenían relación con las inversiones basadas en el conocimiento, por lo que se abocaron a la incorporación del valor agregado que se logra aumentando las capacidades de los activos intangibles.

Puntualmente, la diferencia con el Tablero de Control es que en este los indicadores son elegidos siguiendo la intuición y experiencia de los directivos de la empresa. En cambio, en el CMI primero debe establecerse la estrategia del negocio, luego los pasos a seguir para alcanzar esa estrategia, y por último fijar los indicadores de acuerdo a las cuatro perspectivas. Es decir que el Tablero de Control es una herramienta operativa útil para controlar lo que ocurre en un área o departamento o para medir el avance de los resultados operativos en una organización, pero, a diferencia del CMI, es insuficiente para lograr la ejecución de un plan estratégico (Vagel, 2012).

Por su parte, los principales objetivos del CMI consisten en medir los avances en el cumplimiento de la misión y visión, valores y objetivos de la empresa, alineando los indicadores y las metas de la dirección con los de cada una de las áreas de la organización. A su vez, permite integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de cada área, orientando los esfuerzos hacia los objetivos e indicadores propuestos en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

En cuanto a sus beneficios, De Pablos, López Hermoza y Medina Salcedo (2012) consideran que el CMI ayuda a interrelacionar en forma dinámica a los recursos

técnicos, humanos y económicos de la organización, con el objetivo de satisfacer sus necesidades concretas de información, de modo de que la misma resulte ser eficiente para la gestión que debe llevar a cabo la empresa.

Por su parte, Munuera y Rodríguez (2015) consideran que se trata de una herramienta útil para la planeación y alineación de los objetivos de la organización, dado que brinda un marco, una estructura y un lenguaje que resultan eficaces para transmitir la misión y la estrategia, y emplea mediciones para identificar los causales del éxito actual y futuro. Sin embargo, Banchieri y Campa Planas (2012) sostienen que, si bien el 57% de las empresas españolas conoce esta herramienta desde hace más de diez años, solo el 20% la utiliza para el mejoramiento de su gestión.

Utilidad y funciones del CMI

La principal utilidad de esta herramienta, en opinión de Corvo (2019), es que resulta capaz de alinear los factores internos de la empresa, ya sean tangibles o intangibles, en relación los factores externos, es decir, el entorno próximo que abarca a los clientes, los proveedores y los competidores, y un entorno general que abarca factores económicos y político-legales en el ámbito en el que se mueve organización.

En acuerdo con Corvo (2019), Hernández (2017) sostiene que analizar los factores que influyen en la empresa puede transformar un inevitable fracaso en una oportunidad de crecimiento, destacando entre las utilidades de esta herramienta su objetividad, su relevancia, su factibilidad y confiabilidad, y la posibilidad de compatibilizar su uso con el de otros indicadores.

En los últimos tiempos, a diferencia de lo expuesto por Banchieri y Campa Planas (2012) con respecto al bajo nivel de utilización de esta herramienta en las empresas españolas, se ha observado que el uso del CMI se ha generalizado en diferentes tipos de organizaciones, incluido el sector salud, el sector turístico, y la industria de alimentos (Ríos, Ferrer, Muñoz y Martínez, 2010). Incluso, su uso se ha adaptado a entidades no lucrativas y de servicios, como es el caso de algunas ONG (Retolazay Torres Pruñonosa, 2012).

Por ende, Hibbets y Roberts (2010) insisten en que el CMI debe traducir la misión y estrategia en objetivos y medidas tangibles, a partir de un conjunto de indicadores que formen parte del sistema de información a todos los niveles de la

organización. En este sentido, los autores consideran que las medidas que incluya deben representar varios balances: indicadores externos e internos, indicadores de salida (que miden el desempeño pasado) e indicadores que dirijan el desempeño futuro, y por último, indicadores tangibles e intangibles de la organización.

A modo de resumen, se consideran como teorías más relevantes los beneficios del CMI expuestos por Corvo (2019) y Hernández (2017), dado que concuerdan con la postura teórica del autor en cuanto a que el CMI resulta capaz de alinear los factores internos y externos de la empresa ofreciendo una oportunidad de crecimiento.

Diagnóstico y discusión

El problema que concierne actualmente a la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. es la ausencia de un herramienta de gestión que pueda dar solución al descenso que se observa en su rentabilidad desde el año 2002 debido al incremento de costos operativos e insumos, el cual no logra recuperarse a través del aumento en los precios de venta y necesita ser reabsorbido por la empresa reflejando una caída en el *mark up*. La relevancia del problema reside en que, en caso de no resolverse, genera una cadena de cuestiones que se va acrecentando y complicando cada vez más: la presión de los competidores complica el correcto funcionamiento de la empresa, ya que impide el aumento de precios; a causa de esto se generan faltantes de stock lo cual impacta en la satisfacción de los clientes, y estas problemáticas internas repercuten en el malestar de los empleados, lo que llega a observarse en el clima laboral de la organización.

Como se ha podido comprobar en el análisis FODA, la empresa cuenta como una fortaleza sus variadas líneas de producto y los precios competitivos que ofrece a sus clientes. En este momento, la empresa busca ampliar su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución, considerando la necesidad de aumentar la cantidad de empleados y productos, tomando este camino como forma de revertir la situación. Sin embargo, para que esto ocurra de la manera esperada, los nuevos colaboradores deberán capacitarse en la optimización de la satisfacción del cliente y los aspectos administrativos y de logística que permitan lograr una mejor organización interna, de modo de evitar fallas en los sistemas manuales y pérdidas por robos, roturas, y errores en el control de stock, para lo cual se hace necesaria la implementación de un

área destinada a la gestión del recurso humano, o en su defecto, la tercerización en una consultora con personal idóneo capaz de encargarse adecuadamente de la capacitación del personal.

A su vez, la implementación de una herramienta de gestión que facilite la planeación y alineación de los objetivos de la organización, podría ser de ayuda en la medición de avances en el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización, integrando el plan estratégico de la empresa y orientando los esfuerzos de toda la organización hacia los objetivos propuestos. Como oportunidades presentes, la empresa cuenta con las actuales políticas del Gobierno Nacional que benefician al rubro de alimentación y la necesidad de los consumidores de proveerse de productos en sitios cercanos a su domicilio, lo que amplía la cartera de posibles clientes de la empresa. A su vez, el alto valor de marca de los productos comercializados por AJ & JA Redolfi S.R.L. favorece la comercialización de los mismos y disminuye el riesgo de amenaza de productos sustitutos.

Por ende, se observa que la principal cuestión a resolver es la falta de organización y coordinación interna, la cual no favorece a la retención de clientes y a su incremento, si bien se considera que la empresa cuenta con diversas herramientas para gestionar en pos de un aumento de su rentabilidad, ante lo cual se sugiere la identificación de los objetivos prioritarios, organizados en las perspectivas que ofrece el CMI, para su posterior implementación. Los problemas y errores que podría solucionar la implementación del CMI, comenzarían por mejorar el clima laboral a través de la incorporación de un área de Recursos Humanos capaz de resolver las problemáticas de ausentismo, rotación y siniestralidad, fomentando el trabajo en equipo y capacitando en pos de una mejor atención al cliente.

Asimismo, una capacitación adecuada podría optimizar el movimiento interno de mercadería y de la flota de transporte, reduciendo los gastos operativos y aumentando los márgenes de marcación. Las limitaciones propias que podrían superarse, respecto del funcionamiento inicial, se relacionan con la posibilidad de atraer nuevas alternativas de negocio y con el sostenimiento de precios competitivos sin sufrir una baja en la rentabilidad.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia de control de gestión para la empresa Redolfi SRL que integre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de modo de lograr un incremento en su rentabilidad durante el año 2021.

Objetivos Específicos

- Identificar el contexto actual del rubro al que pertenece la empresa y los factores externos con los que se relaciona.
- Diagnosticar la situación interna y el microentorno de la organización
- Establecer objetivos y posibles estrategias de la organización en relación a las cuatro perspectivas del CMI
- Diseñar un plan de implementación que incluya períodos de evaluación y ajustes.

Alcance

Las estrategias que se propone implementar, tienen como límite geográfico la Provincia de Córdoba, Argentina, ya que está previsto su desarrollo hacia el interior de la planta de la empresa AJ & JA Redolfi S.R.L. y sus autoservicios y distribuidoras ubicadas en diversos lugares de la provincia, considerando que las mismas puedan impactar igualmente en las provincias vecinas.

El alcance temporal en el que se desarrollará la propuesta supone una duración de seis meses entre noviembre de 2020 y abril de 2021, pudiendo observarse sus resultados hacia el final del año.

Dado que la estrategia diseñada pretende abarcar a todo el personal de la organización, una posible limitación se observa en la necesidad de rotar al personal para no descuidar la atención de los clientes, realizando la logística necesaria para que todos puedan formar parte de la implementación de la propuesta.

Recursos

En cuanto a los recursos necesarios para llevar adelante este plan de implementación, se debe considerar como recurso humano al personal con el que cuenta

la empresa, y en cuanto a infraestructura, las oficinas, los centros de distribución, los medios de transporte que posee y los demás bienes de uso que tiene en su poder.

A su vez cabe destacar las habilidades y competencias de los trabajadores, considerados intangibles, al igual que el sistema informático con el que trabaja la empresa. En el momento de utilizar recursos que permitan desarrollar la perspectiva de formación y aprendizaje, se tomará en cuenta el capital humano de la empresa buscando potenciarlo a través de capacitaciones y de un mayor trabajo en equipo.

A continuación se desarrolla un cuadro donde pueden identificarse claramente los objetivos estratégicos de acuerdo a las cuatro dimensiones del CMI, las áreas críticas y los factores claves:

Tabla 2. Dimensiones del CMI

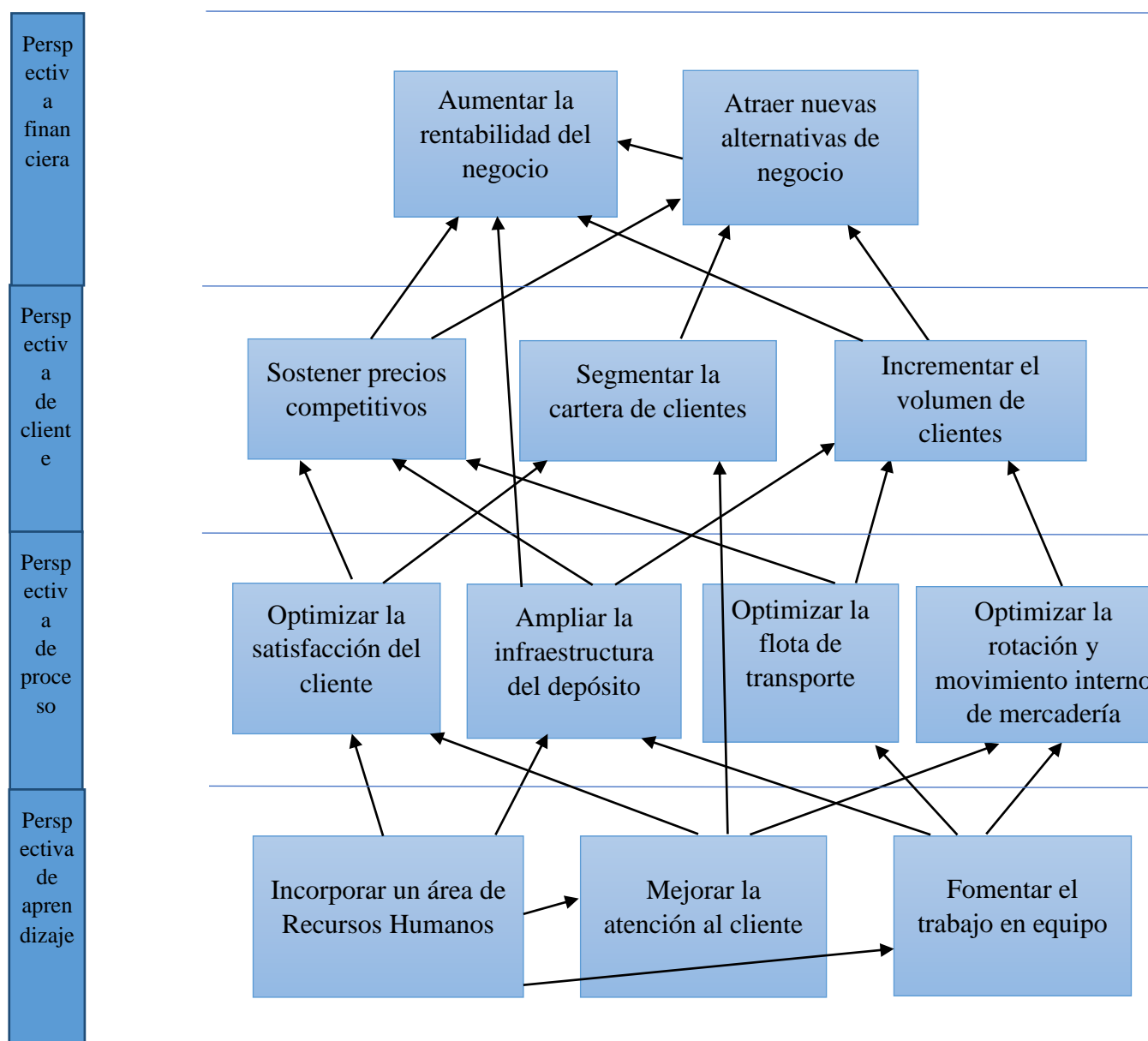
Perspectiva financiera	Perspectiva de clientes	Perspectiva de procesos internos	Persp. de formación y crecimiento
- Aumentar la rentabilidad - Atraer nuevas alternativas de negocio	- Sostener precios competitivos - Segmentar la cartera de clientes - Incrementar el volumen de clientes	- Optimizar la satisfacción del cliente - Ampliar la infraestructura del depósito - Optimizar la flota de transporte - Optimizar la rotación y movimiento interno de mercadería	- Fomentar el trabajo en equipo - Mejorar la atención al cliente - Incorporar un área de Recursos Humanos
Áreas Críticas	Áreas Críticas	Áreas Críticas	Áreas Críticas
- Gerencia General - Gerencia de Administración y Finanzas	- Gerencia de Ventas	- Gerencia de Administración y Finanzas (Jefe de Depósito y Logística)	- Gerencia General
Factores Clave	Factores Clave	Factores Clave	Factores Clave
- Análisis de rentabilidad del activo - Ingresos por ventas	- Atención al cliente - Retención - Fidelización	- Logística - Reducción de gastos operativos	- Reducción de costos operativos - Formación y desarrollo de capacidades - Motivación

Fuente: Elaboración propia basada en Norton y Kaplan (2008)

Mapa estratégico

A continuación se detallan los planes a seguir y el presupuesto estimativo en cada caso, según se muestra en el mapa estratégico de causa-efecto que puede observarse a continuación:

Tabla 3. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (2008)

Acciones

Se incluyen a continuación las acciones que se llevarán a cabo:

- En primer lugar, se debe acordar una entrevista con la Gerencia de la empresa Redolfi para establecer objetivos adecuados y representativos.
- Luego se debe realizar un diagnóstico del funcionamiento de la organización, observando la forma de trabajo de los empleados, a fin de comprender la metodología que utilizan diariamente para realizar sus labores.

- Una vez organizada la información recaudada mediante un análisis e interpretación de los datos obtenidos, se debe presentar a la Gerencia un bosquejo del CMI para que pueda realizarse la evaluación y los ajustes del proyecto. Asimismo, se determinan los indicadores que se consideren más efectivos para cumplir con los objetivos propuestos.

- Se organiza posteriormente una reunión informativa en la cual se informa al personal acerca de los cambios que se van a implementar, y se expone el CMI en su versión definitiva. El gerente, junto con el responsable del proyecto, deben ser los encargados de comunicar a todo el personal los objetivos del CMI, fijando reuniones de empleados en grupos pequeños en donde sea factible realizar encuestas de motivación y de definición de las necesidades de los puestos de trabajo, detectando el clima social de la organización.

- Se organiza una capacitación que prepare a los colaboradores para la implementación y la resolución de los posibles imprevistos que pudieran surgir. En la instancia de implementación, se deben de constatar de forma clara cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto, al igual que los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables.

- Finalmente, se implementa el CMI y se realizan las mediciones y ajustes correspondientes. La implementación completa de la propuesta requiere varios meses de ejecución, durante los cuales se debe mantener una comunicación fluida con todos los

miembros de la empresa acerca del cambio producido en el ámbito de la gestión y en la implantación del sistema informático, lo que además implica la formación de los usuarios para el manejo de la aplicación informática.

Marco de tiempo

El tiempo destinado a cada una de las tareas a desarrollar se puede visualizar en el siguiente Diagrama de Gantt:

Tabla 4. *Diagrama de Gantt*

<i>Actividades</i>	<i>Meses</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Entrevista con la Gerencia						
Diagnóstico del funcionamiento de la organización						
Análisis e interpretación de los datos obtenidos						
Presentación a la Gerencia un bosquejo del CMI						
Reunión informativa para el personal						
Realización de encuestas						
Capacitación para los colaboradores						
Implementación del CMI						
Mediciones y ajustes						

Fuente: Elaboración Propia

Mediciones y evaluaciones

En cuanto a los indicadores que darán cuenta del cumplimiento de los objetivos propuestos, estos se detallan considerando cada una de las perspectivas que forman el Cuadro de Mando Integral, según se observa en la tabla 4.

El impacto de la implementación podrá ser evaluado mediante el incremento del capital que resulte observable hacia el final del ejercicio anual 2021, seis meses después de finalizada la misma. Si bien durante el desarrollo de la propuesta se incluyen dos formas de evaluación de la misma, consistentes en encuestas de satisfacción orientadas hacia los clientes y hacia el público interno, la mejor forma de conocer el impacto de la implementación de la solución propuesta es a través del incremento del capital hacia el final del ejercicio 2021, dado que de ese modo podrá verificarse fehacientemente el aumento de la rentabilidad del negocio.

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad del negocio	Incremento de capital Utilidad neta / ventas netas	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1,5%	Gerente General
Financiera	Agregar nuevos canales de ingresos	Productos de distribución exclusiva Ventas del año n / ventas del año n-1	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1,5%	Gerente General
Clientes	Sostener precios competitivos	Margen de marcación (mark up) Encuestas “muy bueno” / total de encuestas x100	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%	Gerente de Ventas
Clientes	Segmentar la cartera de clientes	Reducción de costos operativos % de aumento de clientes de un período al siguiente	Porcentaje	20%	Anual	20%	10%	5%	Gerente de Ventas
Clientes	Incrementar el volumen de clientes	Medición de la cartera de clientes Clientes recurrentes / total de clientes x100	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%	Gerente de Ventas
Procesos	Optimizar la flota de transporte	Reducción de costos operativos Cantidad de propuestas de mejora / cantidad de servicios claves definidosx100	Porcentaje	10%	Semestral	10%	8%	5%	Jefe de Depósito y Logística
Procesos	Optimizar la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción Encuestas “muy bueno” / total de encuestas x100	Porcentaje	100%	Semestral	100%	95%	90%	Gerente de Ventas

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Procesos	Ampliar la infraestructura del depósito	Margen de marcación (mark up) Cantidad de servicios claves con mejora / cantidad de servicios x100	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%	Gerente de Administración y Finanzas
Procesos	Optimizar la rotación y movimiento de mercadería	Reducción de gastos operativos Gastos del año n / gastos del año n-1	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	10%	Jefe de Depósito y Logística
Aprendizaje	Fomentar el trabajo en equipo	Promedio de horas de capacitación Cantidad de hs de capacitación dictadas /cantidad de horas proyectadas	Horas	60 (4 meses)	Por proyecto	60	50	40	Gerente de Ventas y Jefe de Depósito y Logística
Aprendizaje	Mejorar la atención al cliente	Promedio de horas de capacitación Cantidad de hs de capacitación dictadas /cantidad de horas proyectadas	Horas	40	Por proyecto	40	30	20	Gerente de Ventas
Aprendizaje	Incorporar un área de Recursos Humanos	Encuestas de satisfacción del personal Encuestas “muy bueno” / total de encuestas x100	Porcentaje	100%	Semestral	100%	90%	80%	Gerente General
Aprendizaje	Incorporar un área de Recursos Humanos	Índices de ausentismo, rotación y siniestralidad Índices del año n / índices del año n-1	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	10%	Gerente General (RRHH)

Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (2008)

Para calcular el Retorno de Inversión, se estima que el beneficio que podría generar el proyecto asciende a \$650.000, calculado como el 5% del volumen de ventas informado por la empresa en 2018 y que en la actualidad asciende, considerando la inflación desde diciembre de 2018 hasta octubre de 2020. Dado que el presupuesto total de la propuesta se calcula en \$254.000, se obtiene:

$$(\$650.000 - \$254.000) / \$254.000 \times 100 = 155\%$$

De esta manera, se observa la viabilidad de la propuesta, ya que se estima que por cada \$1 invertido, se podría obtener \$0,55, lo cual demuestra la existencia de un beneficio para la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

El presente reporte de caso tuvo como objeto el análisis de la situación de la empresa AJ & JA Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, la cual enfrenta como problemática la ausencia de una herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones y para lograr el aumento de la rentabilidad. Tras un profundo análisis del micro y macro entorno y de la gestión interna de la organización, se observó la necesidad de disminuir los gastos operativos y el ausentismo del personal debido a la falta de profesionalización de la empresa familiar y la ausencia de un área específica de Recursos Humanos.

Ante esto, se sugiere implementar como herramienta un Cuadro de Mando Integral (CMI), que sea capaz de alinear una mayor capacitación para los trabajadores, las formas de comunicación interna que se aplican en la empresa y un aumento de satisfacción para los empleados. Esta utilización es apoyada por diversos antecedentes a nivel nacional e internacional, dado que ofrece numerosos beneficios para las empresas y para la correcta gestión de las actividades que ellas desarrollan.

Es por ello que el objetivo general del presente reporte de caso consiste en aumentar la rentabilidad y disminuir los costos operativos de la empresa AJ & JA Redolfi SRL en un 5% durante el próximo año 2021, basándose para esto en el diagnóstico de la situación de la firma, la identificación de sus objetivos, metas e iniciativas estratégicas, y las relaciones de causa-efecto que integran los objetivos estratégicos y sirven de base para la creación del CMI.

El plan de implementación diseñado para el desarrollo del CMI, detalla las acciones a realizar de manera previa a la implementación y los recursos necesarios para llevar adelante el plan. Se adjuntan a continuación recomendaciones que pueden ofrecerse en relación a ciertos aspectos que no han sido planteados en la introducción, como es el caso de utilizar la apertura del nuevo depósito como una oportunidad para modernizar algunos aspectos tecnológicos de la empresa, entre otros, un sistema de control factible de implementar durante la etapa de recepción de mercadería. Finalmente, se sugiere realizar mediciones periódicas acerca de la satisfacción de los empleados, utilizando encuestas de clima laboral.

Bibliografía

- Angulo Osma, C.E. (2018). *Implementación de la metodología de cuadro de mando integral en el área comercial para Zuluaga y Soto*. Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22971/Camilo%20Ernesto%20Angulo%20Osma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banchieri, L.C. y Campa Planas, F. (2012). El Cuadro de Mando Integral: teoría o realidad. *RIGC*, 10(20), 1-18.
- BCRA (2019). Informe de Política Monetaria. *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IPOM_abril_2019.pdf
- CACE (2019). Estudio Anual del Comercio Electrónico. *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Corvo, H. (2019). Factores internos y externos de una empresa. *Lifeder*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/factores-internos-externos-empresa/>
- De Pablos, C., López Hermoza A., Medina Salcedo, S. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Editorial ESIC.
- Espinosa, R. (2013). La matriz de Análisis DAFO (FODA). *Blog de Roberto Espinosa*. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Hernández, C. (2017). ERM y la importancia de la administración de riesgos. *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Recuperado de <https://www.incp.org.co/erm-la-importancia-la-administracion-riesgos/>
- Hibbets, A.R. y Roberts, M.L. (2010). *Debiasing Balanced Scorecard Evaluations. Behavioral Research in Accounting*. Recuperado de <https://doi.org/10.2308/bria.2004.16.1.75>
- INDEC (2019). Informes Técnicos: Estimador mensual de actividad económica, 3 (58). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_03_19.pdf

- Infante, M.C. (2018). *Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión. Gendacor SRL*. Trabajo Final de Grado, Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17451/INFANTE%20MARIA%20CLAUDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *Cuadro de Mando Integral*. Buenos Aires: Ediciones Gestión 2000.
- La Nación (15 de mayo de 2020). Fin de la cuarentena en Argentina: qué se sabe al 15 de mayo. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuando-termina-cuarentena-que-se-sabe-al-nid2352501>
- Mi Argentina (2020). ¿Qué medidas está tomando el gobierno? *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2015). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
- Origlia, G. (2020). Cuarentena. "El 70% del PBI y dos tercios del empleo están afectados", dijo el titular del Indec. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264>
- Peiró, A. (2015). 5 fuerzas de Porter. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Retolaza, J. L. y Torres Pruñonosa, J. (2012). El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 89-106.
- Ríos, M., Ferrer, J., Muñoz, C. y Martínez, M. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 145-176.
- Salas, O., Banchieri, L.C. y Campa Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del Grupo Alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 25-36.
- Trenza, A. (2018). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve. *Mis Finanzas*. Recuperado de <https://anatreza.com/analisis-pestel/>

- Vogel, M.H. (2012). *Los seis beneficios del BalaceScored*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/tabledecomando/los-6-beneficios-del-balanced-scorecard>.
- Young, A. (2017). *Propuesta para el Diseño e Implementación del Mapa Estratégico y Balanced Scorecard de Nucleoeléctrica Argentina S.A.* Tesis EMBA 2015. Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11197>
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and. *Journal of Technology Management & Innovation*, 210-222.