

Universidad Siglo 21



**Carrera de Contador Público
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso**

Plan de gestión de información interna y externa

**“Modelo de control y gestión estratégico basado en un Cuadro de Mando Integral
en A.J. & J.A. Redolfi SRL”**

**Autor: Mariano Urquía
DNI: 31819568
Legajo: VCPB0813
Director de TFG: Nicolás Salvia
2020**

Resumen

En el siguiente reporte de caso, previo a la realización de una investigación de antecedentes, se determina que existe un problema cada vez más marcado en el actual contexto globalizado como es el de la administración de manera tradicional de las empresas. Esto implica prestar sólo atención a los aspectos financieros del negocio, ignorando sus cada vez más importantes activos intangibles. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., una empresa mayorista de alimentos y productos de limpieza, no era la excepción. Según se pudo analizar a partir de su situación externa e interna, se encontraba también inmersa en este problema tan común en nuestros días. Con el estudio y posterior aplicación de una herramienta de gestión que ayuda a su solución, como es el Cuadro de Mando Integral, el que considera a la empresa integralmente desde cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, se pudo lograr una mejora significativa de su gestión lo que desembocó en definitiva en un aumento de sus utilidades netas. Se espera que la utilización de este importante instrumento perdure y se mejore en el tiempo para que esta organización como cualquier otra que la aplique, pueda direccionar estratégicamente en el largo plazo su destino de acuerdo a su misión y visión determinadas.

Palabras clave: Administración, Gestión, Cuadro de Mando Integral, Dirección, Estrategia.

Abstract

The following case report, prior to a background investigation, determines that there is an increasingly marked problem in the current globalized context such as traditional enterprise management. This means paying attention only to the financial aspects of the business, ignoring its increasingly important intangible assets. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., a wholesale food and cleaning products company, was no exception. As it could be analyzed from its external and internal situation, it was also immersed in this very common problem today. With the study and subsequent application of a management tool that serves this purpose, such as the Balanced Scorecard, which considers the company integrally from four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth, a significant improvement in its management could be achieved which ultimately led to an increase in its net profits. It is hoped that the use of this important instrument will last and improve over time so that this organization, like any other that applies it, can strategically direct its destination in the long term according to its particular mission and vision.

Keywords: Administration, Management, Integral Control Panel, Management, Strategy.

Índice

Introducción	1
Objetivos.....	3
Análisis de situación	4
Análisis PESTEL	6
Las 5 Fuerzas de Porter.....	10
Análisis DAFO	11
Marco Teórico	13
Diagnóstico y discusión	15
Plan de Implementación	17
Conclusiones y Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27

Introducción

En un mundo cada vez más competitivo y globalizado por el avance de las nuevas tecnologías, las empresas para poder sobrevivir, crecer y trascender deben replantear sus formas de operar y desempeñarse. Uno de esos cambios que deben implementar es la manera de gestionarse, en el cual no sólo se debe prestar atención a los tradicionales aspectos financieros, sino otros ámbitos importantes que las comprenden y diferencian como son sus activos intangibles.

Ante esta situación, las organizaciones de hoy en día necesitan contar con instrumentos de administración que les permitan tomar decisiones oportunas y certeras en mercados cada vez más complejos. Por este motivo Kaplan y Norton (2014) desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI), que consiste en una valiosa y dinámica herramienta de gestión que pueden utilizar las empresas para cumplir con este objetivo. La misma, complementa indicadores financieros y no financieros de medición de factores claves de administración, que influirán en los resultados del futuro de las organizaciones derivados de su visión y estrategia; y enfatiza la conversión de estos dos aspectos en objetivos e indicadores estratégicos, viendo a la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

A raíz de este análisis, es que se propone realizar un estudio de caso que logre diseñar y aplicar este importante instrumento de gestión en A.J. & J. A. Redolfi S.R.L., una empresa familiar oriunda de la localidad de James Craik (Córdoba) dedicada a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, limpieza y perfumería en las zonas este, centro y sur de su provincia y vecinas. Con 50 años de trayectoria en el sector y una cartera de 6000 clientes, actualmente la integran 170 colaboradores que se desempeñan con una flota de más de 70 vehículos en una amplia infraestructura con base en un gran centro de distribución de su localidad. Además, tiene autoservicios y depósitos ubicados estratégicamente en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Para la realización del presente informe, se llevó a cabo previamente una investigación bibliográfica de trabajos relacionados con la temática a tratar, que sirvieran de base y sustento como antecedentes de la presente obra.

En esta indagación se encontró que, en la ciudad española de Sevilla, existía un trabajo realizado sobre una “Institución X” la cual previo diagnóstico de su situación, se llevó a cabo el diseño e implementación de un CMI que posibilitara el incremento de la eficiencia en su gestión. Según sus propios autores, la aplicación de este instrumento a un caso concreto, ha dejado en evidencia su valor teórico y empírico, demostrando sus potencialidades como herramienta útil de los procesos de administración estratégica. Además, ha permitido validar la necesidad de contar con directivos con conocimientos generales y específicos para conducir con perspectiva de largo plazo sus organizaciones (Ganga, Ramos, Leal, y Pérez, 2015).

Otro antecedente que se encontró fue un estudio realizado en una empresa comercializadora cubana, cuya finalidad era desarrollar un procedimiento de control de su gestión basado en un CMI con enfoque de procesos que contribuyera a mejorar su eficiencia y eficacia. Los resultados alcanzados fueron óptimos, al mejorar el comportamiento de los indicadores que fueron seleccionados para medir el desempeño de sus factores clave de éxito (Comas-Rodríguez, Nogueira-Rivera y Medina- León, 2014).

En otro caso similar de investigación experimental, en una organización ecuatoriana aplicándose similares acciones se llegó a la misma conclusión, luego del diseño e implementación de un procedimiento que integrara herramientas de control de su gestión. Se integró la definición de los procesos desde la propia planificación estratégica, se evaluó su alineamiento y se pudo determinar que los indicadores de eficiencia y eficacia evaluados mejoraron su desempeño (Lumpuy-Rodríguez, Romero-Bartutis, Comas-Rodríguez, y Nogueira-Rivera, 2015).

En un nuevo reporte de caso, pero llevado a cabo en una entidad de Córdoba con el objetivo de analizar los beneficios de complementar el CMI y su sistema de control interno, se pudo determinar la utilidad de la convergencia de estos dos modelos en la contribución al logro de la estrategia empresarial. Mediante la presentación de información relevante y pertinente, se colabora con los procesos y controles internos, y la organización puede obtener una importante ventaja competitiva en el mercado (Díaz, 2015).

Finalmente se consideró como antecedente el trabajo de campo realizado en una empresa nacional que terceriza servicios de telemarketing, atención al cliente, análisis de riesgos, cobranzas y back office, entre otros. Con la aplicación de un CMI y el planteo de

todos los indicadores claves que midan los procesos y resultados alcanzados, se logró conocer y diagnosticar el grado de cumplimiento de las principales variables críticas, su evolución y el resultado final con sus causas. También permitió obtener un comparativo para detectar los desvíos sistemáticos más frecuentes, logrando implementar mejoras para subsanarlas oportunamente. Se concluyó que, por medio de indicadores, objetivos y estrategias explícitas, el CMI significa un gran aporte para la empresa como herramienta de control, proporcionando información confiable, clara, precisa, sistemática, comparable y dinámica para la toma de decisiones (Gir, 2016).

Por todo esto es que se consideró relevante la aplicación de esta importante herramienta de mando en la empresa objeto de estudio de este trabajo, buscando lograr los beneficios considerados para que pueda seguir creciendo y mejorando en el interior de nuestro país.

Objetivos

Objetivo General

- Proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, con el fin de lograr una gestión estratégica en el mediano y largo plazo a partir del 2020.

Objetivos Específicos

- Definir las metas a alcanzar con esta herramienta de gestión.
- Diseñar un mapa estratégico que sirva como base de representación de los cambios y la estrategia a implementar.
- Determinar los indicadores que midan cada perspectiva del Cuadro de Mando.

Análisis de situación

A.J.& J.A. Redolfi S.R.L. fue fundada en el año 1975 por Alonso J. Redolfi y su hijo José en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. Se trata de una empresa de gran reconocimiento y trayectoria en el sector que desde sus inicios comenzó como una sociedad de hecho, pero a causa de su crecimiento y expansión cambió su personería jurídica a sociedad de responsabilidad limitada. Esta firma enfoca sus ventas a una amplia gama de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Se trabaja con diversos proveedores de importantes marcas, teniéndose la representación de algunas de ellas. Su estrategia de diferenciación consiste en ofrecer productos a precios competitivos, con tiempo de entrega acotados, buena financiación y un servicio de asesoramiento comercial a sus clientes. Estas características son las que le otorgan el nivel de posicionamiento actual de mercado.

En base a la información analizada, se pudieron detectar falencias en diferentes áreas de administración y procesos. Así, en lo que tiene que ver a la parte contable, no se cuenta con un software específico, de manera que todo se maneja con planillas de Excel. Si bien se preparan balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

Por otro lado, no se tiene un sistema de manejo de cuentas corrientes, que se actualice constantemente con descuentos por pago de contado, ofertas, promociones y financiaciones acorde a las circunstancias del momento y a la situación de cada cliente. Con el mismo, también se podría de manera más eficiente manejar los saldos y vencimientos de estas cuentas calculando estimaciones de morosidad e incobrabilidad para así poder tomar decisiones más acertadas con respecto a la administración de las mismas.

En lo referido al manejo de la mercadería y su entrega, si bien ésta es una de sus estrategias de diferenciación, se pudo observar que existen posibilidades de mejora. Con un nuevo y más eficiente sistema de control de stock integrado entre su centro de distribución y los diferentes depósitos, se podría tener conocimiento actualizado para la preparación de los pedidos y el destino de los mismos. Por otra parte, con una mejor

gestión al respecto, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock como ocurre con frecuencia. Además, se podría saber de manera más actualizada qué productos son los más consumidos, las marcas y calidades más solicitadas, su rotación, sus vencimientos, entre otras cuestiones. De esta manera, se mejoraría también en gran medida el proceso de tomas de decisiones de las órdenes de compra.

En lo que respecta al personal, no se cuenta con un área específica de recursos humanos, siendo ésta sólo manejada desde el sector administrativo. Por este motivo, no se llevan a cabo programas de capacitación ni de satisfacción laboral, estrategias de incentivos ni de inducción de nuevos empleados; a pesar de contar con un plantel de colaboradores de un tamaño considerable. Si bien presenta un plan de promoción interna, el mismo está demostrando ineficiencia por errores detectados, como el ascenso de personas no capacitadas para su nueva área de trabajo.

A pesar de haber sido aprobados en todas las inspecciones de higiene y seguridad realizadas, se podría implementar un sector específico para tal fin, sabiendo que la regulación al respecto es muy estricta. Además, el cumplimiento de las normativas en éste área están siendo cada vez más exigidas para entrar a nuevos mercados.

Otro posible punto a mejorar son las campañas de promoción y captación de nuevos clientes. A pesar de contarse con un nombre e imagen posicionada, implementándose una estrategia planificada de publicidad en el cual se considere los resultados logrados por zona, se podría seguir apostando a la expansión y al crecimiento sostenido del volumen de ventas.

A partir de todo este análisis es que se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral, que sirva de herramienta base para gestionar, direccionar y controlar de manera coordinada y eficiente todos los aspectos tratados. Por medio de la misma, se lograría la optimización del proceso de toma de decisiones, alineando su visión, misión y objetivos estratégicos, siendo imprescindible contar con un gran nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización. Para lograr esto, resulta importante conocer tanto el entorno en el cual se encuentra inmersa esta empresa, como a ella misma que actúa en ese contexto. Con este fin, se utilizarán tres importantes instrumentos de análisis como son: PESTEL, Las 5 Fuerzas de Porter y FODA.

Análisis PESTEL

Según Parada (2015), esta herramienta consiste en una técnica de análisis estratégico que se utiliza para definir el contexto de una compañía a través del estudio de una serie de factores externos. A continuación, se realiza éste análisis en nuestro caso:

Factores políticos

Diversos cambios se han suscitados desde el comienzo de mandato de Alberto Fernández. Según estudios de opinión pública, se advierte que a partir de la lucha contra la pandemia de Covid-19, la imagen positiva del Presidente de la Nación se disparó en casi 20 puntos porcentuales alcanzando los 53,2%. No así su compañera de mando, Cristina Fernández de Kirchner, quien desde septiembre de 2019 viene registrando un deterioro ininterrumpido de su figura pública (Synopsis Consultores, 2020).

El Gobierno Nacional mantiene un alto nivel de aprobación (79%) en el contexto actual de la emergencia sanitaria. El primer mandatario está demostrando un liderazgo muy fuerte en la conducción de la crisis que genera confianza en la ciudadanía. Existe un apoyo mayoritario al Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) en el cual se determinó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Si bien la preocupación sobre las consecuencias que tenga la pandemia es muy alta, existe un sector de la sociedad (como el comercial e industrial) que mira con cierto recelo esta medida extrema de prevención, por la magnitud de la inevitable crisis económica que va a traer aparejada. Aunque las apoyan, no confían con la suficiencia de las medidas al respecto tomadas como son: el subsidio para desocupados, trabajadores informales y ciertos monotributistas y los créditos a tasa 0 para el resto de los contribuyentes de esta categoría junto con autónomos (Analogías Consultora, 2020).

En cuanto al actual Gobierno de la Provincia de Córdoba, el 42,5% aprueba la gestión de su mandato, mientras que un 52,3% lo desaprueba. Pero, de todas formas, la imagen positiva del Gobernador Juan Schiaretti sube al 52%, teniendo en cuenta una serie de medidas en estos días tomadas: como la extensión de los créditos del Bancor para las pequeñas y medianas empresas, o la construcción del Hospital Modular en la Ciudad de Córdoba en materia de Salud Pública (CB Consultora, 2020).

Factores económicos

En enero de 2020, el estimador mensual de la actividad económica (EMAE) registró en nuestro país una variación de -1,8% respecto al mismo mes de 2019. El indicador desestacionalizado observó una caída de -0,1% respecto al mes anterior, mientras que el indicador tendencia-ciclo registró una disminución de -0,3%. El nivel general del Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM), registró una suba de 1,0% en marzo de este año respecto del mes anterior. Este aumento se explica como consecuencia de la suba de 0,9% en los "productos nacionales" y de 1,4% en los "productos importados". El Índice de Precios al Consumidor (IPC) por su parte, tuvo un aumento mensual nacional de 3,3% en marzo de este año, siendo la variación interanual total de 48,4%. Más precisamente para la región pampeana, en el rubro alimentos y bebidas no alcohólicas, el incremento de marzo respecto al mes anterior fue de 4,2%, en cambio en bebidas alcohólicas y tabaco, fue de 2,4% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

Según estimaciones de la Cámara Argentina de Supermercados (2020), será difícil sostener una inflación controlada debido al crecimiento del déficit actual para atender la emergencia sanitaria y a la subsiguiente emisión de pesos para financiarlo, con sus consecuencias en el corto plazo en términos de recaudación y caída del PBI. La expansión de la base monetaria fue de más del 40% de su totalidad.

Desde la propagación de la pandemia, la mayoría de los sectores económicos se vieron afectados, y el comercial fue uno de los de mayor impacto. Aunque los vinculados a la venta de alimentos y bebidas (supermercados, hipermercados, autoservicios, almacenes, kioscos, entre otros) que pudieron verse influidos negativamente por la menor actividad económica y la caída de ingresos de los trabajadores, dicho efecto negativo podría verse compensado con mayores compras; debido a la permanencia obligatoria de las familias en sus hogares y por comportamientos de stockeo como los observados durante el aislamiento. En este grupo se encuentran 86118 trabajadores en la provincia de Córdoba, que representan un 7.9% del total (Cámara de Comercio de Córdoba, 2020).

Factores sociales

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), en los últimos años Argentina fue el país de la región que más descendió el porcentaje de personas que se consideran a sí mismas como parte de la clase media. No hay que dejar de considerar que, a pesar de esto, sigue siendo aún el territorio con los menores niveles de desigualdad del ingreso medida por el coeficiente de Gini y con los menores niveles de pobreza de Latinoamérica.

Aunque en el segundo semestre de 2019, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de la pobreza (LP) en nuestro país alcanzó el 25,9%; en éstos residen el 35,5% de las personas. Dentro de este conjunto, se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,0% de las personas. En cuanto a la condición de pobreza por grupo de edad, se destaca que más de la mitad (52,3%) de las personas de 0 a 14 años son pobres. Cabe destacar que la región pampeana es una de las de menor incidencia (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

Nuestro país desde hace muchos años y varios gobiernos, se utilizó al asistencialismo como forma de paliar la pobreza. En 2019, el 44% de la población recibía algún plan social, lo que equivale a 21 millones de personas (Pontificia Universidad Católica Argentina, 2020).

Factores tecnológicos

El comercio electrónico creció un 76% el año pasado en nuestro país y se espera un incremento del 16% anual para el 2021. Sólo en alimentos, bebidas y artículos de limpieza, se registró un volumen de operaciones de \$41591 millones. En este mismo año, se sumaron unos 828000 compradores nuevos, teniendo nuestro país una de las mayores penetraciones de la región. El uso de dispositivos móviles en el e-commerce creció tanto para realizar búsquedas de productos (54%) como para concretar la compra (43%), a la par que cayó la utilización de computadoras de escritorio. En los supermercados y farmacias aparecieron como nuevas protagonistas las apps de pedidos y delivery, que representaron el 28% del total de las órdenes de compra y el 8 % de la facturación de esas categorías de negocio. Con esta modalidad, la tarjeta de crédito sigue siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios (78%), seguido por el efectivo (11%) y tarjeta de

débito (6%); mientras que apenas un 5% se inclinó por las billeteras electrónicas y las transferencias bancarias (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020).

Factores ecológicos

Las ciencias sociales, como la economía, vienen avanzando en la importancia del ambiente. El criterio de maximización de beneficios comenzó un proceso de subordinación a la ética y, por ende, a la sustentabilidad ambiental. Las empresas pueden hacerse más productivas prestando una atención mayor y más explícita a las condiciones éticas que conforman el comportamiento y el juicio humano (Sen, 2020).

Las organizaciones para estar en cumplimiento con el estándar internacional de gestión ambiental, deben aplicar la norma ISO 14001, la cual direcciona sus decisiones hacia la conservación de los ecosistemas (Organización Internacional de Normalización, 2019).

En nuestro país, la política ambiental está sujeta al cumplimiento de los principios de equidad, intergeneracionalidad, progresividad, responsabilidad, subsidiariedad, sustentabilidad, solidaridad y cooperación. Se destaca la Ley 25675, llamada “Ley General del Ambiente”, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable. Y la Ley 25612, que propicia un manejo integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicios (Asociación Civil Compromiso Ambiental, 2019).

Frente a la situación de crisis sanitaria actual y de protección primordial de la salud frente al Covid-19, las empresas argentinas no deben olvidarse de ver otros riesgos inmediatos por falta de control; sobre todo, al momento de reanudarse paulatinamente toda la actividad industrial y comercial. No debería haber excusas económicas para la protección ambiental y el cumplimiento de las normas. Las diversas obligaciones de legislación ambiental no pueden ser postergadas si se actúa responsablemente (Cámara Empresaria de Medio Ambiente, 2020).

Todas las provincias argentinas nucleadas en el Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA), determinaron nuevas estrategias a nivel federal en relación a las problemáticas de residuos sólidos urbanos y patogénicos, atendiendo al contexto de emergencia derivado de la actual pandemia (Consejo Federal de Medio Ambiente, 2020).

Factores legales

En el marco de la emergencia sanitaria actual, el Gobierno Nacional mediante la Resolución 117/2020 prorrogó hasta el 20 de mayo el programa “Precios Cuidados”, que consiste en el congelamiento del valor de determinados alimentos y bienes de consumo masivo considerados esenciales. En el mismo comunicado oficial, se adelantó que este plazo podrá ser nuevamente prolongado “en atención a la evolución de la situación epidemiológica actual”. También se estableció el Decreto 418/2020, que establece un régimen especial de compensación en el IVA para las empresas que efectúen ventas de bienes de primera necesidad, como lo son determinados alimentos lácteos, de modo de generar un efecto favorable en los precios destinados a la población (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Según un comunicado emitido por el Sindicato de Empleados de Comercio (2020), se firmó un acuerdo para realizar un aporte solidario de \$5000 a todos/as los/as trabajadores/as que actualmente se encuentran prestando servicios en supermercados y autoservicios mayoristas durante el período de aislamiento social, cumpliendo con una tarea esencial para el abastecimiento de productos de primera necesidad. Además, se informó que a mediados de marzo, desde este organismo se había acordado con la Asociación Supermercados Unidos (ASU) una serie de medidas para proteger a todos/as los/as trabajadores/as de supermercados y a los clientes ante el avance del coronavirus, que incluye la creación de un comité especial para el trabajo conjunto que supervise la implementación de las medidas de higiene y seguridad.

Las 5 Fuerzas de Porter

Este instrumento consiste en un modelo de análisis estratégico que establece el nivel de competencia y rivalidad dentro de una industria determinada, a partir de la articulación de las cinco fuerzas que lo determinan (Porter, 2017).

Poder de negociación con clientes

Es fuerte, debido a que tienen facilidad de cambiar con otros competidores de las zonas respectivas ante cualquier disconformidad que se les presenta; ya sea por precio, tiempo de entrega, variedad de productos, marcas, etc.

Poder de negociación con proveedores

Es relativamente bajo, dependiendo de los productos. Existe en algunas situaciones una fuerte dependencia con los abastecedores, incluso hasta de exclusividad; lo que lleva en esos casos a aceptar sin objeciones las condiciones por ellos propuestas.

Productos sustitutos

Como en la mayoría de los sectores no siendo éste la excepción, habitualmente ingresan artículos que intentan reemplazar con otros precios y calidades a los comercializados por esta empresa.

Entrada potencial de nuevos competidores

Si bien esta empresa logró un potencial de marca reconocida en sus años de trayectoria, existe la amenaza de grandes mayoristas por comercio electrónico. Este hecho se viene registrando en el último tiempo con el auge de este canal de venta.

Rivalidad entre competidores

En las diferentes zonas donde opera esta organización, existen grandes y pequeños competidores divididos en dos grandes grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilios. En ambos compiten con precios, promociones, plazos, tiempos de entrega, etc.

Análisis DAFO

Consiste en una herramienta de estudio de la situación de una empresa que analiza sus características internas y situación externa en una matriz cuadrada (Speth, 2016).

Seguidamente, se presenta este análisis en nuestro caso:

Tabla 1: Matriz DAFO

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación geográfica estratégica ✓ Estructura financiera sólida ✓ Buen posicionamiento de mercado ✓ Diversidad de productos ofrecidos ✓ Gran compromiso de empleados ✓ Precios competitivos ✓ Acuerdos comerciales con proveedores de importantes marcas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de un área de recursos humanos ✓ Escasez de políticas de financiamiento para clientes ✓ Inexistencia de herramientas de promoción y publicidad ✓ Ausencia de un área de higiene y seguridad ✓ Falta de herramientas de control de gestión interna
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura de nuevos autoservicios mayoristas ✓ Aprovechar nuevos canales de ventas como el comercio electrónico ✓ Incorporar nuevas líneas de productos ✓ Implementación de promociones y publicidad en nuevas tecnologías de comunicación ✓ Acuerdos comerciales con nuevas marcas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caída del consumo de alimentos ✓ Fuerte devaluación ✓ Controles de precios del Gobierno ✓ Grandes competidores que acaparen clientes ✓ Aumento de costos operativos ✓ Crisis económica

Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

Resulta de gran relevancia para las empresas de hoy en día, la aplicación de una herramienta de gestión que les permita alinear y controlar el cumplimiento de sus objetivos midiendo la evolución de su actividad y sus resultados, siendo ésta conocida y compartida por todos sus miembros.

El Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2004) plantean el CMI como un sistema de administración que gestiona un negocio con una mirada global en términos de su visión y estrategia. Este instrumento, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores del accionar futuro. Para poder ser implementado, requiere considerar a la empresa desde cuatro perspectivas:

- **Financiera:** sus indicadores son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos de esta mirada acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de efectivo.
- **Del cliente:** los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá el negocio y las medidas de su actuación en los mismos. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias valoraciones fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, retención y adquisición de nuevos clientes, su rentabilidad y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. También debe incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de sectores específicos.
- **Del proceso interno:** los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de estos procesos se

centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

- De formación y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Una mirada compartida

El CMI ha sido tratado por diferentes autores que lo han ido analizando e interpretando desde diferentes puntos de vista, otorgándole gran importancia desde su creación hasta la actualidad. Así, se observa que Martín y Reyes (2015) declaran que debe ser entendido como una nueva herramienta a disposición de la dirección y de la empresa en su conjunto, que le permita adaptarse al entorno dinámico, complejo, hostil e inestable en el cual se desenvuelven las organizaciones. De esta manera, se reforzará la creación de valor de forma sostenible y para todos sus grupos de interés, obrando en su crecimiento, ajuste organizativo, participación de todo el personal en el proceso de dirección estratégica y la no resistencia al cambio.

Siguiendo a Calle Alvarracín (2017), el CMI es un instrumento de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa. Además, muestra cuándo la organización y sus empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico. En este sentido, es un modelo de gestión que permite la relación entre estrategia y objetivos, medidos a través de indicadores y combinados con planes de acción que permiten alinear el comportamiento de sus miembros a la estrategia de la empresa.

Por su parte Aracil Jordá (2017), declara que las empresas que utilizan correctamente el CMI consiguen: mejores resultados empresariales y un mayor grado de involucración del personal; definir mejores estrategias para afrontar los retos empresariales; implantar ambientes más colaborativos que ayudan a desarrollar determinados comportamientos en las personas claves de la organización, mejorando los resultados del negocio; desarrollar una mejor cultura organizacional y un mayor nivel de liderazgo que permite incrementar la implicación de las personas dentro de la empresa; y

por último, medir a través de sistemas de gestión alineados a la estrategia, mejorando los rendimientos empresariales.

Por otro lado Gómez Parra (2019), menciona la importancia de esta herramienta de gestión para la medición del desempeño de las empresas, teniendo en cuenta su adaptabilidad en varios sectores de la economía y la integración de la misma a la razón de ser de la organización; es decir, visión, misión y objetivos, como factores de medición dentro de la estructura del CMI. Brinda información global de la compañía a los directivos, con fines al proceso de toma de decisiones, a partir de indicadores tanto financieros como no financieros. Esto la convierte en una importante herramienta para dar respuesta a las necesidades estratégicas de las organizaciones.

Pupillo López (2017) aclara que existe un error muy común entre algunas organizaciones actuales que es el de mantener en secreto la estrategia de la empresa, manteniéndola de forma exclusiva en el comité de dirección. Este tipo de sociedades, implantan sus estrategias a través del control y órdenes directas centrales en lugar de compartirla de forma activa con todos los empleados para que éstos contribuyan a la consecución de los objetivos. Por tal motivo, la implementación de esta importante herramienta debe tener una alineación estratégica tanto vertical como horizontal para que, de esta manera, ayude en el complejo proceso de que toda la estructura empresarial esté alineada con sus objetivos y en la misma dirección.

Como se puede observar, diferentes autores con diversos aportes y miradas analizan e interpretan esta indispensable herramienta de administración, lo que demuestra la importancia que tiene aún en nuestros días.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A raíz del análisis de la información brindada por la empresa y del material bibliográfico expuesto en el marco teórico, se pudieron detectar diversas problemáticas que hacen a la gestión de A.J. & J.A. Redolfi SRL. Estas abarcan áreas como la de contabilidad, logística, depósito y stock, recursos humanos, ventas, cumplimiento de normas, entre otras. El no tener una estrategia, seguimiento, medición estricta y control

de cada una de ellas, lleva a una ineficiente gestión general que complica su crecimiento y expansión a nuevos mercados e incluso su propia sobrevivencia. Se destaca la impronta familiar que caracterizó a esta organización desde sus inicios, lo que hizo que siempre fuera dirigida y controlada a criterio personal por la generación que la administraba en su momento. Este hecho si bien la destacó y posicionó en el mercado por sus valores y trayectoria, podría ahora complicar su crecimiento sino implementa los cambios necesarios que la nueva realidad amerita.

Justificación del problema

Resulta de suma importancia en el actual contexto globalizado, que las empresas para lograr sobrevivir, crecer y trascender, no descuiden ninguno de sus aspectos tanto financieros como no financieros, y se mantengan en constante adaptación en todos sus ámbitos: personal, financiero, tecnológico, comercial, etc. Si bien la información resultante es de gran ayuda para los gerenciadorees de la empresa, los lineamientos que a partir de la misma se implementen, deben ser comunicados eficientemente a toda la organización para así lograr un mayor enfoque y compromiso de todos sus integrantes.

Por todo lo descripto es que se considera esencial la implementación de una herramienta integral de gestión que englobe a toda la empresa en su conjunto, sin dejar de medir y controlar ningún área esencial, ni de obtener información de calidad de cada una de ellas. Esto optimizaría el proceso de toma de decisiones diario, corrigiendo y anticipando cualquier desvío que se presente en tiempo y forma, y sirviendo como un eficiente tablero de control que articule todas las áreas del negocio basado en su plan estratégico.

Conclusión diagnóstica

Se llega a la conclusión que mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral, A. J. & J. A. Redolfi SRL podrá mejorar de manera significativa la gestión diaria empresarial, sin perder el enfoque estratégico de largo plazo que determinan su misión y visión. Con la participación activa y comprometida de todos sus integrantes, se podrá corregir cualquier desvío que se produzca de su estrategia general no descuidando ningún factor clave del negocio. De esta manera no sólo se logrará sobrevivir a cualquier contexto

complejo, cambiante y competitivo, sino crecer y prosperar en los mismos de manera exitosa.

Plan de Implementación

Alcance

Para llevar a cabo con éxito la implementación de esta importante herramienta de gestión, se van a requerir el compromiso y dedicación de todo el personal de esta empresa. Por tal motivo, se realizarán reuniones programadas periódicamente con personal de todas las sucursales y nivel jerárquico en donde se les comunicará esta decisión y se les explicará en qué consiste la propuesta y todo lo relacionado a su puesta en funcionamiento.

El diseño y la puesta en ejecución de este instrumento de administración, se realizará durante el primer semestre del 2020. Se dará comienzo a la implementación de este proceso el día 10 de enero y su finalización el 26 de junio del corriente año.

En cuanto al alcance geográfico del mismo, se implicará a todas las infraestructuras que integran a esta empresa como son: su casa central ubicada en la localidad de James Craik, y todas las sucursales que la conforman.

Limitación

La limitación que comprende este trabajo es que su aplicación sólo es posible a la empresa objeto de estudio. Al ser un reporte de este caso en específico, su instrumentación puede ser realizada únicamente a esta organización, ya que se tuvo en cuenta sus características y problemas particulares y a raíz de ellos se plantearon las mejoras y los cambios a implementar.

Recursos

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo una correcta implementación del Cuadro de Mando Integral, se requieren como primera medida las herramientas informáticas que permitan el manejo de información relevante en tiempo real. Estos instrumentos importantes para una eficiente gestión incluyen el software y el hardware

necesario para realizar un óptimo control y manejo de stock, sistemas eficientes de comunicación interna, de recopilación, exposición y análisis de datos, administración de cuentas corrientes, etc.

Según averiguaciones de mercado, el valor aproximado de 3 computadoras que son las requeridas en la casa central para el manejo eficiente de información es:

Precio por PC: \$50000.

Total: $\$50000 \times 3 = \150000 .

En cuanto al software, el precio actual de mercado del sistema informático que será necesario instalarles a las mencionadas computadoras ronda los \$30000. También se pudo averiguar que los honorarios del programador que se encargará de su instalación y puesta en funcionamiento se ubicará en los \$10000. Por lo tanto, el total presupuestado para este equipamiento sería:

Hardware	\$150000
Software	\$ 30000
Programador	<u>\$ 10000</u>
Total	\$190000

El resto de los recursos tangibles necesarios para los cambios a implementar como son: los muebles y útiles, instalaciones, etc., esta empresa dispone relativamente con todos ellos por lo que no serán tenidos en cuenta en el actual presupuesto.

En lo que concierne a los honorarios del personal demandado para este proyecto, por un lado tenemos al Licenciado en Recursos Humanos que brindará la asesoría externa necesaria. Según se pudo averiguar, por las horas de trabajo requeridas para esta tarea que rondaría las 40 aproximadamente, a un precio de \$800 por cada una de ellas, el total abonado sería de \$32000. Por otra parte, tenemos el costo laboral del Contador Público que llevará a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral. Según se pudo corroborar en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, la aplicación completa de esta herramienta de gestión implicaría la cantidad de 150 módulos los cuales a un precio actualizado a este año de \$1570 por cada uno, el valor total estimado ascendería a \$235500.

Por lo tanto, haciendo un resumen del presupuesto total de aplicación del CMI sería:

PC y sistema informático	\$ 190000
Honorarios Lic. RRHH	\$ 32000
Honorarios Contador Público	<u>\$ 235500</u>
Total	\$ 457500

Según estimaciones y previsiones realizadas, se calcula que con la implementación de esta herramienta de gestión se obtendría un diferencial de \$ 1500000 en los resultados del próximo ejercicio económico 2021, por lo que el retorno en la inversión que se espera lograr es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Costo del CMI}} \cdot 100 = \frac{\$ 1500000}{\$ 457500} \cdot 100 = 3,28$$

Es decir, por cada peso invertido en este proyecto, se obtendría 3,28 de ganancias.

Acciones a desarrollar

Para la realización de la propuesta se llevarán a cabo una serie de actividades necesarias que se determinarán a continuación con el marco de tiempo establecido para cada una de ellas. Para exponer las mismas, nos valdremos del Diagrama de Gantt. Según Vieira (2019), esta herramienta gráfica sirve para planificar y programar tareas de un proyecto a lo largo de un período de tiempo. Por tal motivo, primero se expondrán de manera iterativa las acciones a realizar y luego se graficarán en el instrumento mencionado, los períodos de implementación de las mismas.

Tarea 1: Entrevista con la gerencia de la empresa para el planteo de la propuesta de mejora a implementar.

Tarea 2: Observación con entrevistas incluidas de la forma de trabajo en casa central y sucursales.

Tarea 3: Análisis de la información recabada. Se planteará el mapa estratégico que incluye un boceto de los objetivos del plan a implementar.

Tarea 4: Determinación de los indicadores. En esta etapa, se identifican y seleccionan aquellos que se consideren más efectivos y eficientes para cumplir con los objetivos propuestos.

Tarea 5: Reunión con la gerencia para la aceptación y ajuste del proyecto. Se escucharán sugerencias para una posible modificación o adaptación.

Tarea 6: Diseño y exposición del Cuadro de Mando Integral.

Tarea 7: Realización de manera programada de reuniones y charlas informativas con todos los colaboradores para la información del plan a implementar. Se considera importante la evacuación de dudas y su participación activa y responsable en los cambios que se van a aplicar.

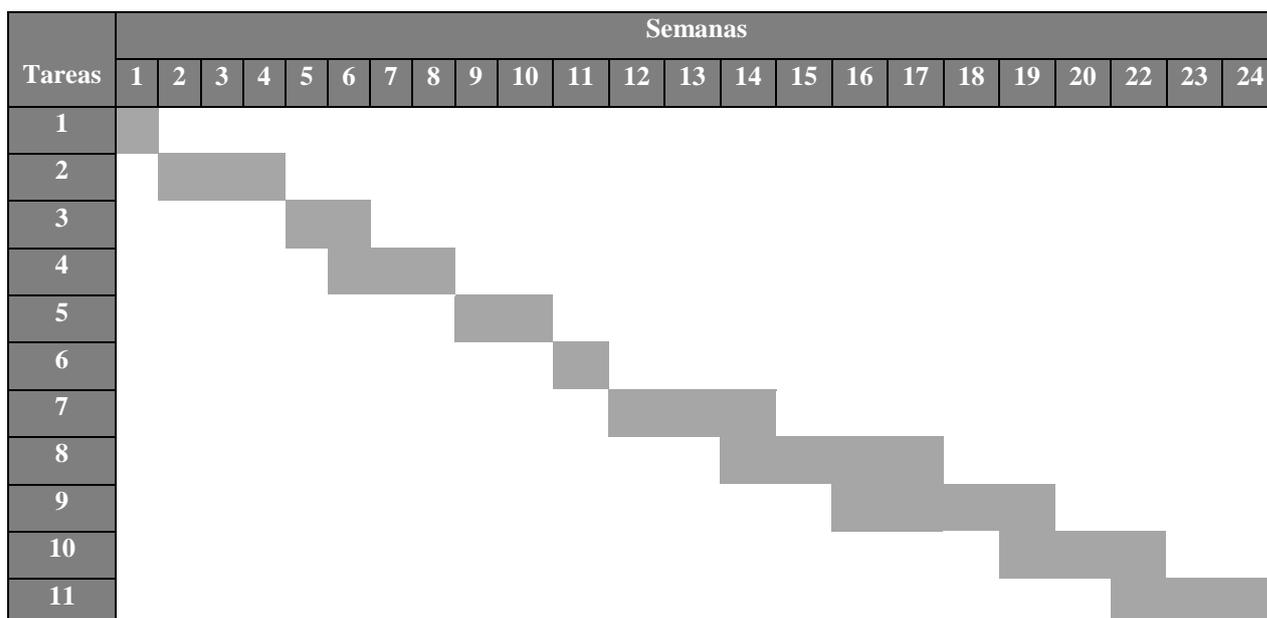
Tarea 8: Capacitación para la implementación. Se instruirá al personal para la ejecución y resolución de cualquier imprevisto que pudiera surgir.

Tarea 9: Implementación del CMI. Se utilizarán y aprovecharán al máximo los recursos disponibles para poder realizar la misma de manera exitosa.

Tarea 10: Control, medición y evaluación de desempeño.

Tarea 11: Revisión y ajustes.

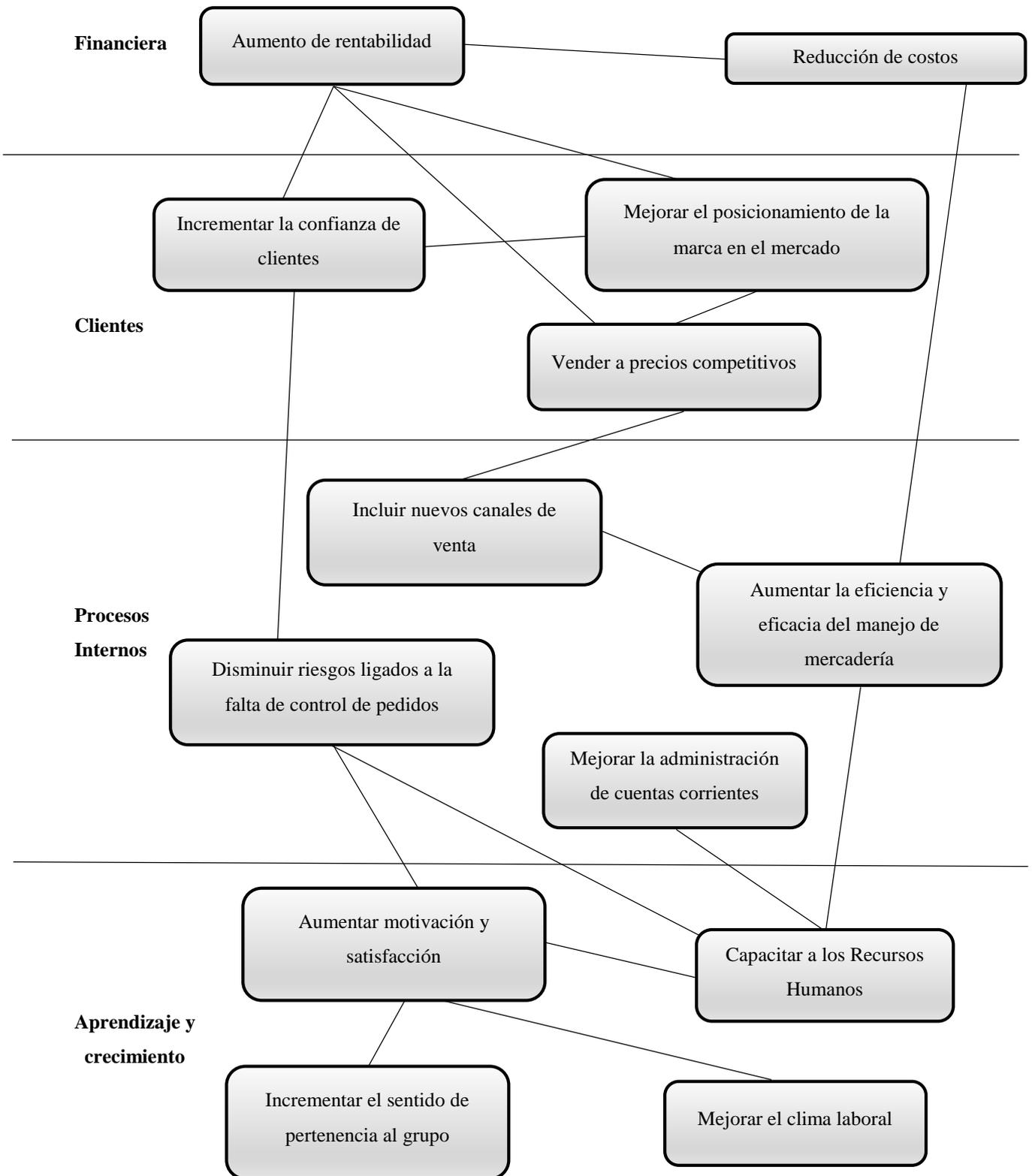
Figura 1: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se expondrá el mapa estratégico que servirá de base de representación visual de los cambios a implementar seguido del Cuadro de Mando Integral respectivo:

Figura 2: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Cuadro de Mando Integral

Persp.	Objetivo	Indicador	U.M.	Frecuencia	Ópt.	Toler.	Def.	Resultado	Responsable
F	Aumento de rentabilidad	Rentabilidad del activo	%	Mensual	>40	40-20	<20		Gerencia
F	Aumento de rentabilidad	Margen de contribución	%	Mensual	>30	30-10	<10		Gerencia
F	Aumento de rentabilidad	Ventas totales r/año anterior	%	Anual	>140	140-120	<120		Ventas
F	Reducción de costos	Costo de las ventas	%	Mensual	<70	70	>70		Adm. y finanzas
C	Incrementar la confianza de clientes	Preferencia sobre competidor	%	Anual	>80	80-70	<70		Adm. y finanzas
C	Incrementar la confianza de clientes	Satisfacción de clientes	%	Anual	100-99	98-95	<95		Ventas
C	Mejorar el pos. de la marca en el mercado	Reconocimiento de marca	%	Anual	>80	80-60	<60		Ventas
C	Vender a precios competitivos	Fidelización de clientes	%	Anual	100	100-80	<80		Ventas
PI	Aumentar la eficiencia y eficacia del manejo de mercadería	Pedidos entregados a tiempo	%	Mensual	>95	95-90	<90		Depósito y logística
PI	Aumentar la eficiencia y eficacia del manejo de mercadería	Quiebres y faltantes de stock	%	Mensual	0	5-1	>5		Depósito y logística

PI	Disminuir los riesgos ligados a la falta de control de pedidos	Devolución de mercaderías	%	Mensual	<5	5	>5		Depósito y logística
PI	Mejorar la adm. de c/c	Índice de morosidad	%	Mensual	0	0-10	>10		Adm. y finanzas
PI	Incluir nuevos canales de venta	Ventas por comercio electrónico	%	Mensual	>50	50-20	<20		Ventas
AC	Capacitar al personal	Inversión en formación	Horas	Anual	>30	30-10	<10		RRHH
AC	Capacitar al personal	Cumplimiento de tareas	%	Mensual	100	99-90	<90		RRHH
AC	Incrementar el sentido de pertenencia al grupo	Rotación de personal	%	Anual	<5	5-10	>10		RRHH
AC	Aumentar motivación del personal	Satisfacción de los colaboradores	%	Anual	>95	95-90	<90		RRHH
AC	Mejorar el clima laboral	Absentismo	%	Mensual	<4	4-10	>10		RRHH

Fuente: Elaboración propia.

Medición y evaluación de resultados

Luego de la aplicación de esta herramienta, se procede a medir y evaluar los resultados obtenidos para comprobar que los mismos alcanzan a satisfacer las metas y objetivos determinados. Para ello se utilizan las siguientes pruebas que serán comparadas con las del período anterior:

- Cantidad de pedidos entregados a tiempo / pedidos totales.
- Faltantes de stock por mes.
- Devoluciones de mercaderías en el mismo período.

- Porcentaje de morosidad de cuentas corrientes.
- Cantidad de ventas realizadas por comercio electrónico / ventas totales.
- Monto invertido en capacitaciones.
- Porcentaje mensual de absentismo.
- Nivel de satisfacción de colaboradores.
- Rotación de personal.
- Reconocimiento y preferencia de la marca en el mercado.
- Nivel de fidelización y satisfacción de clientes.
- Ventas totales.
- Costo de las ventas.
- Margen de contribución.
- Rentabilidad del activo.

De la medición de todas ellas, se obtuvo que para el primer semestre del 2020 se produjo una significativa mejora en todos los aspectos tenidos en cuenta, comparándolos con los del mismo período del año anterior. Por ejemplo, se obtuvo que la cantidad de pedidos entregados a tiempo pasó de un 93% a un 97% actual; y que las devoluciones de mercaderías cayeron de un 8% a un 4% promedio mensual. En lo que tiene que ver con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de esta empresa, el absentismo de sus integrantes disminuyó de un 9% a un 6%, y la inversión en capacitaciones pasó de 12 a 32 horas con la incorporación de nuevos cursos para los empleados. En cuanto a los clientes, según se pudo recabar, la satisfacción subió un 15% ubicándose en torno al 98% y su porcentaje de fidelización trepó del 85% anterior al 96% actual. Por último, se logró disminuir el costo de las ventas a un 68% lo que provocó un incremento del margen de contribución en un 28% promedio.

Analizando todos estos datos y observando los balances, se observa que los resultados netos del ejercicio aumentaron en \$1.868.885,90 lo que implica que la inversión realizada en esta importante herramienta produjo un ROE de 4,08, superando ampliamente las expectativas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A partir del análisis y diagnóstico de la empresa objeto de estudio de este trabajo, se pudo determinar la necesidad de un replanteo integral de su gestión. Si bien esta organización presentaba un fuerte potencial de prestigio, historia y reputación, estaba presentando fallas en su gestión diaria, además de un estancamiento por pérdida de dirección estratégica de la gerencia.

En el actual mundo globalizado, la administración de las organizaciones se ve fuertemente influenciada por nuevas variables que tienen que ver con lo intangible de las empresas, como son: el prestigio y reconocimiento de su marca, la fidelización de sus clientes, el valor del capital humano que las integran, etc.; lo que les permite perdurar, crecer y trascender en cualquier contexto competitivo.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. logró, según se pudo comprobar con la implementación del Cuadro de Mando Integral, mejoras significativas en los diversos aspectos considerados por esta herramienta de gestión. Esto repercutió, en definitiva, en un aumento de las utilidades netas del ejercicio. Seguramente si se continúa con su utilización, los cambios que producirá en esta empresa en el mediano y largo plazo serán trascendentales, permitiéndole no sólo afianzarse sino incursionar y crecer en nuevos mercados.

A partir de este reporte de caso se pudo demostrar una vez más, como lo hicieron diversos trabajos anteriores, la importancia y eficacia que presenta la implementación de esta herramienta de administración en las empresas de hoy en día, quedando la posibilidad de seguir adaptando este instrumento a los nuevos modelos de trabajo y desempeño que presenta el mundo informatizado actual.

Recomendaciones

Se pudo observar durante la realización del presente trabajo, que sería conveniente y factible para esta empresa la incorporación de un departamento de marketing con un especialista en la materia con quien, trabajando a tiempo completo, se podría incursionar en diversos mercados con la integración de nuevos canales de venta. Así mismo, sería importante la creación de un área específica en recursos humanos para que un licenciado

de manera permanente, se encargue de la administración de todo el plantel de colaboradores coordinando además los procesos de selección e inducción de nuevos integrantes. También sería conveniente el trabajo regular de un técnico en higiene y seguridad, quien pueda controlar periódicamente el cumplimiento de todas las medidas de cuidado al respecto; pudiendo así estar al día con las normativas vigentes. Otra medida importante a implementar sería la contratación externa de un programador para la creación de una página web propia, desde donde no sólo se den a conocer datos referidos a la empresa como sus características institucionales, historia, etc., sino que se ofrezcan diversas promociones y ofertas de productos con respuestas inmediatas a los pedidos de cotización y presupuestos que se soliciten; incluso realizando ventas por este medio.

Bibliografía

- Analogías Consultora. (2020). *Estudio de Opinión Pública Nacional*. Obtenido de <http://analogiasconsultora.com/nuestras-publicaciones/>
- Aracil Jordá, J. (2017). *Cómo incrementar el valor de una compañía a través de una correcta implantación de un CMI*. (Tesis de doctorado). Universidad de Madrid, Madrid. Obtenido de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=qocy15fxHE0%3D>
- Asociación Civil Compromiso Ambiental. (2019). *Legislación Argentina*. Obtenido de <http://www.compromisoambiental.org/legislacion-argentina/>
- Calle Alvarracín, J. K. (2017). *Elaboración de una modelo de CMI con énfasis en indicadores claves de desempeño para una distribuidora*. (Tesis de grado). Universidad de Azuay, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7072/1/13018.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020). *El comercio electrónico creció un 76% en 2019 y registró ventas por más de mil millones de pesos al día*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>
- Cámara Argentina de Supermercados. (2020). *Proyecciones 2020 Post Covid-19*. Obtenido de <https://www.cas.com.ar/INFORMES/PROYECCIONES%202020%20POST%20COVID%2019.pdf>
- Cámara de Comercio de Córdoba. (2020). *El impacto de la pandemia de Covid-19 sobre el Comercio y los Servicios*. Obtenido de <https://camcomcba.com.ar/el-impacto-de-la-pandemia-de-covid-19-sobre-el-comercio-y-los-servicios/>
- Cámara Empresaria de Medio Ambiente. (2020). *¿Es el medio ambiente “esencial” para la Argentina?* Obtenido de <https://v3.esmsv.com/campaign/htmlversion?AdministratorID=47286&CampaignID=544&s=5aaf3e04ff0fecc247d67eacacce0c32&MemberID=715&isDemo=1>
- CB Consultora. (2020). *Estudio de Opinión Pública*. Obtenido de Estudio de Opinión Pública: <http://www.cbconsultora.com.ar/>

- Comas-Rodríguez, R., Nogueira-Rivera, D., y Medina- León, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Revista Científica de Ingeniería Industrial*, XXV(2), 214-228. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n2/rii09214.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas*. Obtenido de <https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Portada.html>
- Consejo Federal de Medio Ambiente. (2020). *Representantes del COFEMA y Nación consensuaron una política federal en materia de residuos*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/representantes-del-cofema-y-nacion-consensuaron-una-politica-federal-en-materia-de-residuos>
- Díaz, A. I. (2015). *Cuadro de mando integral, Control interno y evaluación de gestión estratégica en una Entidad Financiera de la ciudad de Córdoba*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2199/Diaz%2c%20Ivana%20A.%20Cuadro%20de%20mando%20integral%2c%20control%20interno%20y%20evaluaci%3bn%20de%20gesti%3bn%20estrat%3a9gica%20en%20una%20entidad%20financiera....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., y Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(1), 136-159. Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/78840/administracion_estrategica_aplicacion_del_cuadro_de_mando.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gir, S. (2016). *Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión*. Córdoba: UNC.
- Gómez Parra, A. C. (s.f.). *Revisión de literatura sobre el CMI como herramienta de medición del desempeño organizacional*. (Tesis de especialización). Universidad de América, Colombia. Obtenido de <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/7467/1/797173-2019-II-GC.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Obtenido de

- https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf
- Kaplan, R., y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Lumpuy-Rodríguez, M., Romero-Bartutis, F., Comas-Rodríguez, R., y Nogueira-Rivera, D. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, VI(3), 1-19. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/enfoqueute/v6n3/1390-6542-enfoqueute-6-03-00001.pdf>
- Martín Pena, M. L., y Reyes Recio, L. (2015). *El Cuadro de Mando Integral. Una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Obtenido de <http://madridexcelente.com/wp-content/uploads/2015/08/CATEDRA2.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). *Legislación y Avisos Oficiales*. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227977/20200418>
- Organización Internacional de Normalización. (2019). *Sistemas de gestión ambiental: directrices para un enfoque flexible de la implementación por fases*. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/72333.html>
- Pontificia Universidad Católica Argentina. (2020). *Observatorio de la Deuda Social Argentina*. Obtenido de http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/OBSERVATORIO-COMUNICADO-ODSA%20INFORMA-%202-31_03_VF.pdf
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo* (9º ed.). Harvard Business Press .
- Pulpillo López, J. (2017). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva*. (Tesis de maestría). Universidad de Barcelona, Barcelona. Obtenido de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/144698/1/TFM-DEAF-223_Pulpillo.pdf

Sen, A. (2020). *Sobre ética y economía*. Alianza.

Sindicato de Empleados de Comercio. (2020). *Bono de \$5.000 para Trabajadores/as de Supermercados*. Obtenido de

<https://www.sec.org.ar/novedades.php?pid=237&p=>

Speth, C. (2016). *Economía y Empresa*. 50minutos.

Synopsis Consultores. (2020). *Estudio de Clima de Opinión*. Obtenido de <http://www.synopsis.com.ar/informes.php>

Vieira, D. (2019). *Diagrama de Gantt: ¿cómo funciona y para qué sirve?* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-diagrama-de-gantt/>